

MARIA PAOLA DI SESSA DE LUCA OMETTO

**RESPONSABILIDADE SOCIAL E CONTEÚDO ESTRATÉGICO: UM
ESTUDO SOBRE A CERTIFICAÇÃO FSC**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção de título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov.

CURITIBA

2010

AGRADECIMENTOS

Acredito que existem dois tipos de agradecimento, um relacionado à pessoa que sou e outro relacionado a este trabalho. Começo pelo primeiro e termino no segundo.

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais por terem me ensinado que todas as pessoas são iguais, são seres humanos e que sempre nós devemos nos colocar em seus lugares. Por me passarem valores de justiça, diversidade, amizade, solidariedade, coletivismo, atuação cidadã, valorização da natureza, agradecimento pela vida. Também pelas decisões deles que possibilitaram reafirmar esses valores, seja pelos locais que vivi ou conheci, seja pelas escolas que frequentei, seja pelas pessoas com quem convivi, seja pelas experiências que tive.

Agradeço também a minha avó e tia, por terem participado tão ativamente da minha vida e fortalecido cada um dos ensinamentos passados por meus pais.

A todos meus outros familiares que de algum modo contribuíram para a minha formação e personalidade.

Aos meus amigos, pela convivência, pela abertura de pensamento, pelas conversas e diálogos, pelo carinho, pela persistência, pela ajuda. Por serem tão importantes para minha vida. Ana Sílvia, Mona, Nina, João, Camila, Helô, Nielle, Henrique, Fefo, Fê, Mayra, Thaís, Tainara, Mariana.

Agradeço em especial a Nathi, que foi com quem eu estudei para o teste da Anpad, quem me motivou para estar aqui e quem sempre me apoiou nas minhas decisões.

Agradeço a um amigo especial, que é meu marido. Por ter estado ao meu lado em todo o tempo do mestrado, me ajudando. Por ter lido, discutido, criticado, apoiado, me fortalecido. Por sempre fazer alguma coisa que vai me fazer rir e ficar feliz, mesmo nas horas estressantes.

Também aos amigos que tornaram minha vida em Curitiba, durante o mestrado, saudável e divertida: Rodrigo, Juliana e André, obrigada pelos almoços, jantares, histórias, risos e apoio.

Por toda minha turma do mestrado e principalmente pela linha de estratégia e análise organizacional. A contribuição de cada um nas aulas,

discussões, apresentações foi importante para meu desenvolvimento acadêmico e para esta dissertação.

Agradeço as amigas que fiz nessa caminhada; que além das discussões, trabalho, ajuda; estavam presentes na minha vida, ouviram, agüentaram desabafos, participaram dos momentos de diversão. A Ana Carol, Camila, Carla e Carol, Evelin, Laila e Larissa. Adoro vocês! Obrigada por grande parte dos momentos mais legais e importantes que tive nessa caminhada e pela amizade, acima de tudo.

Pelos amigos do mestrado que me ajudaram a entender a estratégia como prática e a prática social; Ludmila, Diego, Samir e os outros colegas veteranos. Aqui, faço um agradecimento especial à Natália, que me ajudou em todo o processo da dissertação, no aprendizado, nas dúvidas.

Agradeço as pessoas que me ajudaram na realização desta dissertação: Bianca, Helena, Renan e Lucilla.

Na minha vida acadêmica, tenho que agradecer a todos professores que tive. Desde a infância até a faculdade, todos eles formaram quem eu sou, incentivaram minha curiosidade, mostraram os problemas do mundo, me ensinaram a aprender e me formaram enquanto ser humano e enquanto estudante e pesquisadora. Especificamente, agradeço aos professores do mestrado: Adriana, Faria, Clóvis, Pedro e Cleverson.

Agradeço especialmente à Yara Bulgacov por ter demonstrado e fortalecido minha convicção que o aprendizado pode ser algo lúdico, divertido e descontraído mesmo em discussões dos assuntos e conceitos mais profundos.

Agradeço as pessoas e empresas que ajudaram neste trabalho. Primeiramente as pessoas envolvidas do estudo de caso da Suzano Papel e Celulose S.A.: Murilo Passos pela atenção e confiança, Jorge Cajazeira pela prontidão em ajudar, Cecília por mediar todo o processo e pela ajuda, e ainda ao Márcio Saad, Luciana Pereira e João Augusti. Além disso, agradeço a todas as pessoas e empresas que responderam ao estudo quantitativo: Arauco do Brasil, Atina Indústria e comércio de ativos naturais S.A., Modo Battistella Reflorestamento S.A., Cenibra, Caxuana Reflorestamento, Vale do Corisco, Klabin S.A., Lwarcel Celulose e Papel LTDA, Laminados Triunfo LTDA, Mil Madeiras Itacoatiara, Sguario Floresta S.A., Fazenda Ouro Verde, Plantar S.A., Renova Floresta LTDA, Satipel Florestal LTDA, Tanagro S.A., Timbó

Empreendimentos Florestais S.A., Fibria Celulose S.A., Ervateria Putinguense LTDA, Flosul Indústria e Comércio de Madeiras, Seiva S.A., Souza Cruz e as empresas que não quiseram ser identificadas.

Por fim, agradeço ao meu orientador. Por inúmeros motivos: pela paciência, conhecimento passado, ajuda constante, por agüentar minha “confusão” mental, pela oportunidade de aprender o que é uma excelente aula, pelo cuidado, pelos conselhos, pelo exemplo.

“Quanto mais formos capazes de criar mundos que sejam moralmente convincentes e politicamente viáveis, mais seremos capazes, como trabalhadores e cidadãos, de administrar ou resistir”

(BROWN, 1978)

Dedico este trabalho e agradeço às pessoas que agem em favor da inclusão social, diversidade, igualdade e preservação do meio ambiente.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar as práticas estratégicas na certificação e manutenção do selo FSC (*Forest Stewardship Council*). Para entendimento das teorias, este estudo possui um referencial teórico que aborda a teoria da prática social, a estratégia como prática e seus elementos – praticantes, práticas e atividades, a responsabilidade social em conjunto com a estratégia, os atores da responsabilidade social e as práticas de responsabilidade social. Por fim, propõe-se uma junção da teoria da estratégia como prática e a da responsabilidade social. A pesquisa foi realizada em duas fases. Na primeira etapa, qualitativa, foi realizada um estudo de caso na empresa Suzano Papel e Celulose S.A.. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e documentos e foram analisados por meio da análise de conteúdo. Esta etapa forneceu informações para a realização do questionário da segunda fase da pesquisa que foi um estudo quantitativo com organizações brasileiras certificadas pelo FSC por seu manejo florestal e cadeia de custódia. Os dados foram coletados por meio de levantamento e analisado por estatística descritiva. Os resultados apresentados mostram que para a certificação e manutenção do selo FSC diversas práticas foram incorporadas do ambiente e outras criadas dentro da organização. Em relação aos praticantes, é necessário que todos da organização estejam conscientes das suas atividades e da importância do selo FSC. Além disso, algumas características eram similares a maioria dos respondentes: motivação para trabalhar em uma área que gera impactos positivos socioambientais ou diminui os negativos, praticante tem como valor que a empresa tem que agir de forma socioambientalmente responsável, valorização do meio ambiente, valorização e compreensão da diversidade. O processo de certificação e manutenção do FSC evidencia como o ambiente e os praticantes constroem, recursivamente, as práticas organizacionais.

Palavras-chave: estratégia como prática, responsabilidade social, sustentabilidade, FSC

ABSTRACT

This study aimed to identify the strategic practices of the certification and maintenance of the Forest Stewardship Council (FSC) label. For the theories' understanding, one of its section explains the social practice theory, the strategy as practice and its elements- practitioners, practices and activities, social responsibility linked with strategy, the social responsibility's actors and the sustainable practices. Finally, a connection between the theories of strategy as practice and social responsibility is proposed. This research had two phases. The first stage was a case study at Suzano Paper and Pulp S.A. The data was obtained based on semi-structure interviews and documents and it was analyzed using content analysis. This phase provided information for the second stage, a quantitative study with Brazilian organizations certified by FSC for its forest management and custody chain. The data was collected with a questionnaire and analyzed by descriptive statistics. The results show that for the certification and maintenance of FSC label many practices were incorporated from the environment as well as others were created by practitioners in the organization. About the practitioners, it is essential that everyone in the organization is aware of its activities and of the importance of FSC. Furthermore, some characteristics were shared with the majority of the practitioners: motivation to work in a department that produce positive social and environmental impacts or diminish the negatives; practitioners believe that the companies need to act in a social responsible way; they value the environment and diversity. The certification and maintenance of FSC label's process displays how the environment and the practitioners build, recursively, the organization's practices.

Keywords: strategy as practice, social responsibility, sustainability, FSC.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Strategizing</i>	12
Figura 2. Modelo teórico da estratégia como prática.....	14
Figura 3. Modelo teórico multinível.....	16
Figura 4. Relação da estratégia como prática e da responsabilidade social	35
Figura 5. Modelo proposto.....	114

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Problema de Pesquisa.....	4
1.2	Objetivos de Pesquisa.....	4
1.2.1	Objetivo Geral	4
1.2.2	Objetivos Específicos.....	4
1.3	Justificativa Teórico-Prática.....	5
1.3.1	Justificativa Prática	5
1.3.2	Justificativa Teórica	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1	Teorias da Prática.....	9
2.2	Estratégia como prática.....	11
2.2.1	Praticantes.....	16
2.2.2	Práticas e atividades estratégicas	18
2.3	Responsabilidade Social e Estratégia.....	20
2.3.1	Conteúdo estratégico de responsabilidade social	23
2.3.2	Responsabilidade Social e Atores	24
2.3.3	Responsabilidade Social e Práticas	27
2.3.4	Processo de Responsabilidade Social e Estratégia	28
2.3.5	As certificações de responsabilidade social e a certificação FSC (<i>Forest Stewardship Council</i>).....	30
2.4	A relação teórica da estratégia como prática e das teorias de responsabilidade social	34
3	METODOLOGIA	39
3.1	Concepções Epistemológicas.....	39
3.2	Especificação do Problema	40
3.2.1	Perguntas de Pesquisa	40
3.2.2	Apresentação das categorias de análise	40
3.2.3	Definições das categorias de análise	40
3.2.4	Outros termos relevantes	42
3.3	Delimitação e Design da Pesquisa.....	43
3.4	Análise de Dados	50
3.5	Limitações Metodológicas	51
4	RESULTADOS DA PESQUISA	53
4.1	A Suzano Papel e Celulose S.A.	53
4.2	Perguntas.....	54
4.1	O estudo quantitativo	92
5	Conclusão.....	103
6	Referências.....	108

1 INTRODUÇÃO

A sociedade atual está cada vez mais se desenvolvendo tecnologicamente, mas, ao mesmo tempo, inúmeros problemas sociais, ambientais e econômicos a assola.

Nesta situação de contradições e conflitos, a resposta dos indivíduos, pode ser, em alguns casos, a revisão de atitudes e valores. O foco na eficiência como valor predominante nos últimos anos, em detrimento de valores como preservação ambiental e igualdade social e tantos outros, está sendo reavaliado. Assim, muitas práticas sociais atuais são mais equilibradas em termos de seus motivos e consequências, sendo eficientes e gerando impactos socioambientais positivos. Nota-se, desse modo, uma introdução de outros valores (não apenas o da eficiência) na racionalidade das atividades sociais. A inserção desses princípios culminou de forma organizada ou mesmo dispersas em: pressões de movimentos sociais e/ou ambientais para postura sustentável de governos e empresas, proliferação do terceiro setor, conscientização da população, procura por qualidade de vida, busca por investimentos e produtos que sejam socialmente responsáveis, entre outros.

No contexto corporativo, as empresas por interagir e tentar responder a esses fenômenos, ou ainda, pelos indivíduos engajados que as compõe, buscou solucionar parte desses problemas sociais e ambientais. Emerge, então, a sustentabilidade ou responsabilidade social, ou desenvolvimento sustentável. Diversas são as expressões para este conceito que significa a atuação empresarial economicamente viável com desempenhos ambientais e sociais positivos ou minimizando os negativos.

Por outro lado, alguns teóricos desse campo argumentam que a responsabilidade social não busca melhorar a sociedade, mas apenas utiliza-se do conceito de sustentabilidade para aumentar seus ganhos e fortalecer o sistema capitalista, o qual, para esses autores, é o causador de todos os malefícios socioambientais da atualidade (BORGES, MIRANDA, VALADÃO JÚNIOR, 2007; SOARES, 2004).

Entretanto, o presente estudo não entrará nessa discussão propriamente dita. Dará destaque à premissa que as atividades e ações da responsabilidade social efetivamente trazem mudanças concretas e materiais para a sociedade e para o meio ambiente. Independente dos motivos empresariais (instrumentais ou substantivos, que na realidade se mesclam) e do julgamento do sistema capitalista, a sustentabilidade se mostra como opção plausível para a melhora das questões socioambientais, o que ELKINGTON (1999) definiu como “canibais com garfos”, uma analogia para demonstrar que não é a solução ideal, mas a possível.

Além disso, em uma sociedade de organizações, principalmente empresariais, nota-se que “movimentos de maior duração voltados à mudança precisam concretizar-se por meio do método organizacional” (HALL, 2004, p. 19). Ademais, são as empresas as únicas organizações com recursos, tecnologia e alcance global para trazer modificações (HART, 2007). Assim, a sustentabilidade corporativa é importante para a transformação da sociedade de forma realista e constante, possibilitando o nascimento de um novo modelo de negócio e de uma nova forma de competir no mercado que pretende e busca ser responsável ambiental e socialmente.

Embora este trabalho afirme que a empresa pode e deve ser sustentável, compartilha do entendimento sociológico da Teoria da Delimitação dos Sistemas de Guerreiro Ramos. Para este, as organizações empresariais não devem assumir o papel do Estado ou do terceiro setor. Neste sentido, argumenta-se que a empresa tenha que fazer única e exclusivamente a sua função dentro da sociedade, ou seja, a produção de bens e serviços e de geração de riqueza. Isto porque, se assumisse outros papéis, as empresas concentrariam demasiado poder (SCHROEDER; SCHROEDER, 2004). Portanto, estudam-se as empresas nas quais a sustentabilidade é parte do conteúdo estratégico das mesmas, ou seja, mercados, produtos e/ou serviços e resultados (STUBBS, COCKLIN, 2008).

Delimitando ainda mais a pesquisa, este trabalho estuda o processo de certificação do *Forest Stewardship Council (FSC)*, uma organização não governamental, independente criada para promover o manejo responsável das florestas no mundo. Este certificado garante que produtos florestais tenham suas florestas manejadas de forma economicamente viável, ambientalmente

apropriada e benéfica socialmente. Embora o FSC não utilize a palavra sustentável, por acreditar que é impossível prever se ações de hoje irão garantir a sustentabilidade, é evidente que o manejo florestal, de acordo com seus princípios e critérios, garante menos impactos socioambientais negativos e mais positivos.

Para o entendimento do conteúdo estratégico, o estudo adota a perspectiva da estratégia como prática a qual surge para mostrar que “a estratégia é algo que os indivíduos fazem” (JOHNSON et al, 2007, p.3, tradução livre), mostrando a importância da influência do indivíduo, assim como desfazendo dicotomias como conteúdo/processo, macro/micro ambiente, entre outros. Essa abordagem mostra-se apropriada para o estudo desse modelo de negócio sustentável, pois o conceito de responsabilidade social também quebra a dicotomia econômico/social, econômico/ambiental, racionalidade substantiva/instrumental. Além disso, pautada na tradição pragmatista, a estratégia como prática objetiva que os estudos possibilitem a ação das pessoas no mundo, que é primordial para a realização da sustentabilidade.

Alinhado a esses construtos teóricos, a pesquisa foi realizada em duas fases. A primeira fase da pesquisa é um estudo de caso na Suzano Papel e Celulose S.A. e, a segunda, uma pesquisa quantitativa realizada com as empresas com produtos certificados pelo FSC. Deste modo, este trabalho buscou entender as práticas criadas ou transformadas, os praticantes, a influência do ambiente e dos indivíduos e como ocorreu o processo de certificação e manutenção do selo.

A primeira parte desse trabalho, da qual esta introdução faz parte, delimita as questões do estudo e sua justificativa. Em seguida, uma compilação do estado da arte dos dois construtos essenciais para esse estudo é realizada: a responsabilidade social corporativa e a estratégia como prática, bem como a apresentação de um modelo teórico aqui proposto para unir as duas teorias. A terceira parte demonstra a metodologia utilizada para efetivação do projeto. A última evidencia a análise dos dados adquiridos, suas limitações e conclusões de modo a agregar na transformação prática da sociedade.

1.1 Problema de Pesquisa

Com base na orientação anteriormente apresentada esta pesquisa se propõe a responder o seguinte problema de pesquisa:

Como ocorreu a construção e transformação das práticas estratégicas na certificação e manutenção do selo *Forest Stewardship Council (FSC)*?

1.2 Objetivos de Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Caracterizar a construção e transformação das práticas estratégicas na certificação e manutenção do selo FSC, por meio da teoria da estratégia como prática.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Descrever os conceitos e as propostas de responsabilidade social que influenciam as empresas pesquisadas.
2. Descrever os processos norteadores do conteúdo estratégico.
3. Descrever os praticantes na certificação e manutenção do selo FSC.
4. Descrever as práticas organizacionais na certificação e manutenção do selo FSC.
5. Descrever as práticas da certificação FSC e do mercado.
6. Caracterizar o processo da certificação e manutenção do selo dentro da teoria da estratégia como prática.

1.3 Justificativa Teórico-Prática

1.3.1 Justificativa Prática

Os principais motivos práticos desse estudo são: (i) a importância da responsabilidade social na atualidade tanto para empresas como para consumidores; (ii) a importância das certificações para potencializar o consumo consciente e a responsabilidade social; (iii) o papel da empresa para que as ações de desenvolvimento sustentável tragam mudanças à sociedade e (iv) o impacto da estratégia empresarial na sociedade.

A importância da responsabilidade social no meio empresarial pode ser notada pela associação de diversas empresas a organizações que lidam com o assunto. Atualmente, o Instituto Ethos, associação sem fins lucrativos para promoção da responsabilidade social empresarial no Brasil, conta com 1.353 empresas associadas, somando 35% do PIB brasileiro. Já no Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), filial do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), são 50 empresas em 2007 que somavam 40% do produto interno nacional (ETHOS, 2008; CEBDS, 2008).

As empresas se importam com o assunto, pois seus *stakeholders*, principalmente seus consumidores, esperam essa atitude das mesmas. Exemplo dessa demanda por produtos que impactam positivamente a sociedade e o meio ambiente ou ainda que diminuem seus impactos negativos; nos Estados Unidos, a indústria de investimento socialmente responsável gere três trilhões de dólares que representa, aproximadamente, 12% dos ativos geridos profissionalmente (BREUER, 2006). Os consumidores verdes são mais ativos na América do Norte e Europa, sendo que o primeiro Guia de Produtos Verdes surgiu em 1987 nos Estados Unidos (WADDOCK, 2008). Embora no Brasil esse mercado ainda seja incipiente, segundo o relatório de Consumo Consciente do Instituto Akatu, são 12% os consumidores que premiam empresas socialmente responsáveis e 12% que pensaram em premiar; assim como, 14% puniram organizações com atitudes incompatíveis de responsabilidade social e 13% pensaram em punir (AKATU, 2007).

Além disso, o foco do estudo da certificação do FSC deve-se a importância das certificações para a prática do consumo consciente uma vez que o consumidor tem a garantia, de uma terceira organização, independente da empresa, de que aquele produto segue certos critérios. Não tendo que verificar o processo, histórico e produtos de cada empresa em sua compra.

Esses dados demonstram como a população/mercado está incorporando o valor da responsabilidade social, reflexo de uma sociedade em transformação. Este fato permite que as organizações possam fazer parte dessa mudança uma vez que têm o

poder e apoio na sociedade que está tentando mudar (...) o conjunto essencial de idéias na base do esforço de mudança precisa, portanto, ser compatível – ou tornar-se compatível- com os valores da população como um todo. (HALL, 2004, p. 19).

Além disso, a estratégia impacta positiva ou negativamente a sociedade. As pesquisas a respeito podem ajudar a legitimar, no meio corporativo, certas estratégias e, muitas vezes, são esses estudos que dão sentido a elas para seus consumidores (estudantes, gerentes, mídia). Na história, notamos como uma estratégia legitimada em diversos setores da sociedade levou a consequências ruins, como no caso da Enron. Esse episódio nos mostra a necessidade de balanceamento das racionalidades da estratégia buscando que esta seja pautada, também, por limites valorativos (WHITTINGTON et al, 2003).

1.3.2 Justificativa Teórica

Quanto às justificativas teóricas, esta pesquisa busca a ampliação do conhecimento da estratégia em conjunto com a responsabilidade social e das certificações socioambientais, bem como fornecer conhecimento sobre as práticas e os praticantes estratégicos na certificação e manutenção do selo FSC. Para isso, adota-se a teoria da estratégia como prática que se alinha corretamente ao construto de responsabilidade social e pela perspectiva buscar a redução do *gap* entre a academia e as empresas.

Nessa relação, percebe-se o mérito da responsabilidade social principalmente sobre: (i) as práticas estratégicas de responsabilidade social e

(ii) as características e competências do ator que promove essa característica organizacional.

Segundo Suhr e Schumman (2006, p. 332, tradução livre) ,

a relevância de aspectos de sustentabilidade na estratégia é reconhecida atualmente. Entretanto, a habilidade de implementar políticas corporativas visionárias de modo eficiente e efetivo e, ao mesmo tempo, pragmaticamente em diferentes épocas e locais, continua a ser uma vantagem competitiva que apenas um pequeno número de empresas utiliza.

Este trabalho pretende contribuir para a criação de uma parcela específica de conhecimento que auxilie a formação de gerentes e atores mais aptos a realizar a certificação e manutenção do selo FSC.

Os estudos existentes sobre responsabilidade social ligados à estratégia no Brasil focam no como certos programas ou práticas socioambientais beneficiam os resultados estratégicos das empresas (GARAY, 2001; VOLPON, MACEDO-SOARES, 2007; TOMBI, SALM, MENEGASSO, 2006). Entretanto, poucos estudos demonstram a sustentabilidade como conteúdo estratégico da empresa; normalmente, focam em um projeto socioambiental da companhia. Além disso, poucos são os estudos das práticas gerenciais relacionados a certificações socioambientais de produtos.

A escolha da perspectiva da estratégia como prática está vinculada ao argumento de Reckwitz (2002) que mostra como a teoria da prática, que superou a dicotomia estrutura e agência, é importante no que se refere a questões sociais e ambientais, uma vez que, para este autor:

Ética não se refere apenas pela relação entre sujeitos, mas também pela relação com coisas (incluindo natureza) e com o próprio ator/sujeito (incluindo o corpo, as motivações e as emoções) (RECKWITZ, 2002, p. 259, tradução livre)

Sustentado nessa afirmação, este trabalho adota uma perspectiva de estratégia alinhada às teorias da prática, ou seja, a estratégia como prática.

Essa teoria confere papel central ao indivíduo contextualizado, mostrando a agência do ator, sua capacidade de realizar mudanças na

organização e na sociedade, e a incorporação de “emoções e motivações envolvidas no *strategizing* que são inatos a quem o estrategista é e o que ele faz” (JARZABKOWSKI et al., 2007, p. 21, tradução livre). Também, os construtos de responsabilidade social demonstram que são apenas os indivíduos que sentem e são sensibilizados por valores e crenças (ROBERTS, 2003). O ambiente também é levado em conta nesses construtos, ou seja, ele também influencia a organização, principalmente por conta de seus *stakeholders*. Entretanto, a percepção e a análise do ambiente sempre são realizadas por indivíduos e, sempre serão os indivíduos que tomarão a decisão de acatar a certas pressões ambientais ou não (WHITTINGTON, JOHNSON, MELIN, 2004).

Desse modo, o estudo entende a idéia de que recursivamente os praticantes e o ambiente são influenciados pelas questões da responsabilidade social, e como isso, eminentemente, acarretará em consequências para o *strategizing*.

Esta pesquisa pretende esclarecer quem é o praticante e seus valores referentes à responsabilidade social, quais as práticas para certificação e manutenção do FSC; como as práticas organizacionais são influenciadas por práticas externas. Também, busca-se estudar as relações do ambiente com a organização e o indivíduo e como o indivíduo afeta a organização e o ambiente, fugindo da armadilha das pesquisas recentes da teoria da estratégia como prática de focar apenas as micro atividades (WHITTINGTON, JOHNSON, MELIN, 2004).

Acredita-se que o estudo possa elucidar diversas questões em favor de um maior conhecimento dentro do campo da estratégia como prática e da responsabilidade social. Além disso, que permita aos praticantes utilizar-se das práticas e pensar no como aperfeiçoá-las para tornar o mundo, mesmo que aos poucos e com dúvidas, mais justo e sustentável.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico iniciará explicando a teoria utilizada, ao invés do tema de estratégia e responsabilidade social. Dentro da teoria da estratégia como prática, este estudo terá que entender os estrategistas e as práticas estratégicas de forma substantiva, uma vez que na teoria ainda não existem estudos sobre o tema.

Optou-se, então, por mostrar primeiro o construto teórico geral, o da teoria das práticas, depois o da estratégia como prática e por último seus elementos. Em seguida, mostra-se o conteúdo de responsabilidade social e estratégia; os praticantes e as práticas de responsabilidade social. Também, a relação entre a estratégia como prática e a responsabilidade social é proposta. Por fim, é explicada a certificação do FSC.

2.1 Teorias da Prática

A sociologia sempre se deparou com a dicotomia estrutura/agência, *homo economicus/homo sociologicus*, corpo/mente, materialismo/idealismo, realismo/nominalismo. Entretanto, no começo da década de 70, os estudiosos começaram a criar modelos alternativos para entender os fenômenos sociais de modo que essas dicotomias fossem superadas. Esta nova teoria é a das práticas sociais, também chamada, dependendo do autor, de *práxis*, ação, interação, atividade, experiência, entre outros. De modo geral focam em quem faz essas ações, ou seja, o indivíduo, o agente, a pessoa, o sujeito; afinal, são eles que carregam e transmitem as práticas sociais. Os autores mais proeminentes foram Pierre Bourdieu, Anthony Giddens, Michel Foucault, entre outros (ORTNER, 1984; RECKWITZ, 2002).

Embora existam diferenças entre a teoria dos vários estudiosos da prática, de modo geral eles

procuram explicar a relação que existe entre a ação humana, de um lado, e uma entidade global chamada “o sistema”, de outro lado. As questões sobre esse relacionamento podem ir a qualquer direção – o impacto do sistema na prática ou o impacto da prática no sistema (...) [Entretanto], a perspectiva da prática não tem

necessidade de quebrar o sistema em pedaços artificiais como base e superestrutura uma vez que o esforço analítico não é explicar um pedaço do sistema referenciando ao outro, mas sim explicar o sistema como um todo integral por meio da referência sobre a prática. (ORTNER, 1984, p. 148, tradução livre)

Assim, a teoria da prática, um tipo de teoria da cultura, pois “recorre a estruturas simbólicas de significado” (RECKWITZ, 2002, p. 244), explica como a cultura (instituições, estruturas), sendo parte do indivíduo, modela o comportamento. A cultura “opera moldando as disposições dos atores que, em casos extremos, suas aspirações têm os mesmos limites que as condições objetivas de que eles são produtos” (ORTNER, 1984, p. 153, tradução livre); todavia, esse extremo, real apenas na teoria/abstração, não ocorre. Também não acontece a ação do agente pautada somente em suas aspirações/intenções.

O agente também tem capacidade de mudar/conservar a cultura/sistema por meio de práticas. A questão da mudança em um ambiente institucionalizado que não seja gerado por questões externas (ou seja, transtornos sociais, interrupções tecnológicas, descontinuidades competitivas e mudanças regulatórias) gera o paradoxo da agência imersa que questiona: como os atores “podem mudar as instituições se suas ações, intenções e racionalidade são condicionadas por muitas instituições que eles desejariam mudar?” (GREENWOOD e SUDDABY, 2006, p.28, tradução livre). Em outras palavras, “como, se os atores são seres totalmente culturais, eles poderiam fazer alguma coisa que não carrega as assumpções culturais?” (ORTNER, 1984, p. 155, tradução livre). Esse paradoxo é superado pelas características do ator que condicionam a imersão- consciência ou abertura a novas alternativas- dos atores nas instituições e, também, a própria motivação para a mudança (GREENWOOD e SUDDABY, 2006).

Quebrando as dicotomias vistas acima, a prática é concomitantemente uma forma de pensar, uma forma de mover o corpo, uma forma de conhecimento e, algumas vezes, relaciona-se a um ou mais objetos (RECKWITZ, 2002).

Assim, essa teoria foca os três entendimentos da sociedade de Berger e Luckmann (2003) de que o ser humano é produto da sociedade, a sociedade é produto do ser humano e a sociedade é objetivada.

2.2 Estratégia como prática

A história da teoria da estratégia passou por diversos momentos que focaram em diversas perspectivas: a escola do planejamento, do posicionamento, do processo, do poder, da cognição entre outras (MINTZBERG et al, 2000). Atualmente, seguindo a virada sociológica da prática social, a estratégia também foca as práticas do estrategista. No campo teórico, isso implica que os estudos permitirão entender quais as habilidades do estrategista, as práticas que geram resultados, preocupando-se, assim, com a “efetividade dos estrategistas e não apenas das organizações” (WHITTINGTON, 1996, p. 734).

Essa perspectiva entende “estratégia como fluxo de atividades realizadas e situadas socialmente que tem efeitos consequentes para a direção e/ou sobrevivência de grupos, organização ou indústria” e também para sua vantagem competitiva (JOHNSON et al, 2003, apud JARZABKOWSKI et al., 2007, p. 8, tradução livre).

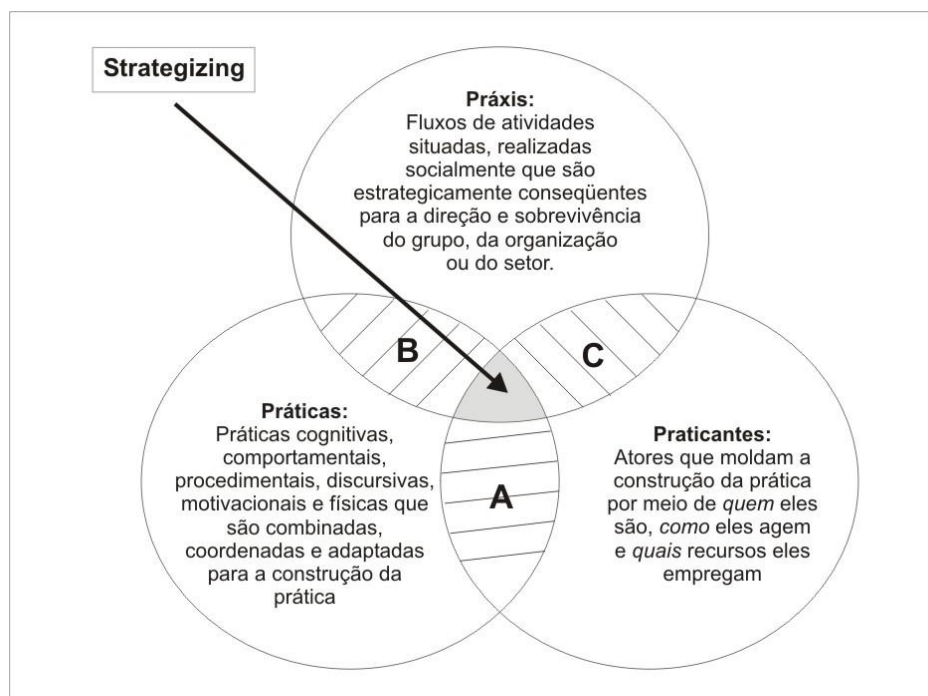
Diferentemente de outras perspectivas de estratégia que entendem a mesma como algo que as organizações têm, que é uma propriedade das empresas, a estratégia como prática argumenta que a “(...) estratégia é algo que as pessoas fazem (...) estando preocupada com a estratégia como atividade nas organizações, tipicamente a interação de pessoas (...)” (JOHNSON et al, 2007, p. 3, tradução livre). A estratégia também é uma prática institucionalizada assim como o casamento (WHITTINGTON, 2007, WHITTINGTON, 2006).

Os teóricos da estratégia como prática estudam o fazer da estratégia, o *strategizing*, ou seja, “a construção desse fluxo de atividades por meio de ações e interações de múltiplos atores e as práticas que eles recorrem” (JARZABKOWSKI et al., 2007, p. 8)

Desse modo, estes teóricos procuram entender “o que as pessoas engajadas no *strategizing* realmente fazem e como eles influenciam os

resultados estratégicos” (JOHNSON et al, 2007, p. 3, tradução livre). Assim, o indivíduo, que havia sido esquecido na maioria das perspectivas estratégicas, é retomado e parte central para esse ponto de vista teórico.

O *strategizing* é a confluência de atividades, práticas e praticantes estratégicos, como podemos ver na figura que se segue:



(Fonte: JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007, p.11 apud RESE, 2009)

Figura 1. Strategizing

A diferença entre prática e atividade é entre “tradições, normas, regras e rotinas do evento efetivo que faz a atividade” (WHITTINGTON, 2002(b), p. 2, tradução livre). Desse modo, nesse referencial, as atividades são o que o praticante faz em um tempo e espaço, já as práticas são socialmente definidas e institucionalizadas que os indivíduos “utilizam-se nas atividades” (JARZABKOWSKI et al, p. 7, 2007, tradução livre). As atividades são realizações das práticas, ou seja, por exemplo, uma empresa pode ter como prática o planejamento estratégico, é uma ação institucionalizada e socialmente definida nesta organização; a atividade é o planejamento estratégico que ocorreu no ano de 2009 com tais reuniões, tais praticantes e de tal maneira, é a sequência de ações naquele tempo e espaço que ocorrem para a realização de

uma prática: o planejamento estratégico. Vale lembrar, que a prática é tanto um modo de fazer, como de pensar, falar, sentir, entre outros. Assim, a prática do planejamento estratégico, voltando ao exemplo anterior, tem um modo de fazer na empresa, com etapas e certas ações englobadas no entendimento social de planejamento estratégico como também como pensar enquanto se realiza essa prática (talvez projetando o futuro), como e o que se fala nela, e assim por diante.

O *strategizing* pode ser de processo ou interativo. O *strategizing* de processo

lida com o uso de práticas administrativas formais, como planos, orçamentos, projeções e os comitês e procedimentos associados a essas práticas por meio dos quais a estratégia é coordenada, documentada e formalmente incorporada na organização. *Strategizing* interativo envolve as interações diretas, face-a-face, intencional, entre gestores do topo e outros atores (JARZABKOWSKI, 2005, p. 51, tradução livre).

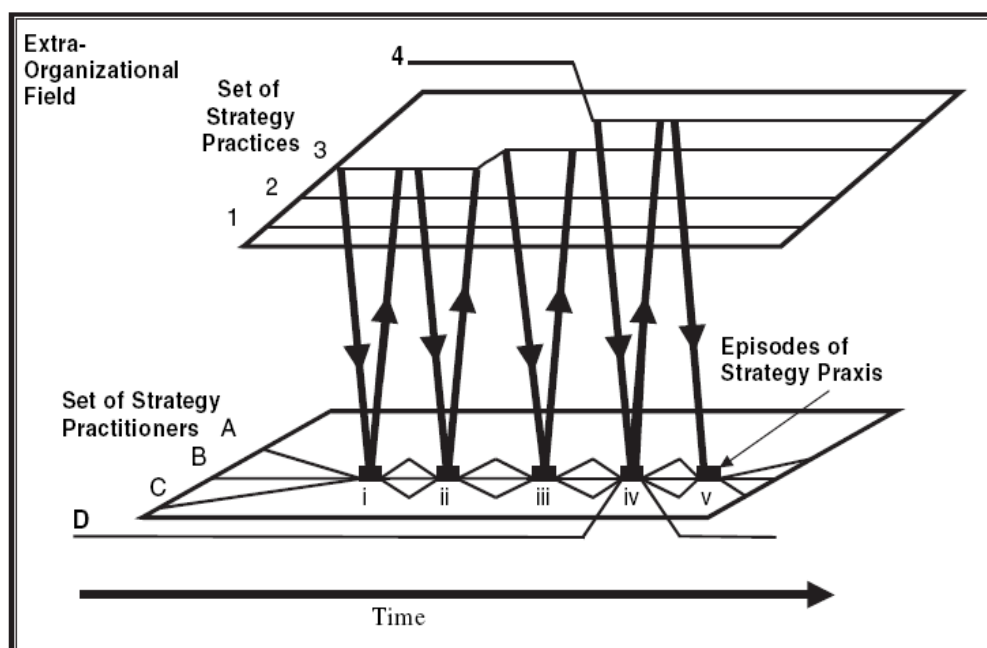
Entretanto, normalmente, as interações sociais ocorrem em volta de atividades formalizadas que configuram o *strategizing* de processo.

A perspectiva da estratégia como prática, assim como a teoria da prática, pretende eliminar a dicotomia ambiente (sociedade) e indivíduo (atividade). Ou seja, a estratégia é uma atividade situada, em que a “atividade modela e é modelada pela sociedade em que ocorre. Desde que toda atividade é situada, os atores não podem ser considerados separadamente do contexto e da situação em que agem” (JARZABKOWSKI, p. 21, 2005, tradução livre). A organização; assim como os indivíduos (que participam ou não dela) é afetada por questões ambientais que moldam a mesma. Recursivamente, os indivíduos e as organizações promovem mudanças ou persistências dessas práticas sociais a partir do momento em que mudam determinada prática ou que a realizam igualmente (WHITTINGTON, 2006).

Esse construto está pautado nos conceitos de voluntarismo e determinismo. No voluntarismo, os dirigentes são responsáveis pela eficácia da organização, pela definição de objetivos e execução dos mesmos; enquanto no determinismo, as ações e características das organizações são determinadas também pelo ambiente. Esses construtos deram base para a escolha

estratégica que, por sua vez, é precursora das relações entre ambiente e indivíduo encontrados na estratégia como prática. A escolha estratégica advoga que as ações do ator influenciam o ambiente e estrutura bem como a estrutura e o ambiente influenciam suas ações organizacionais (VERDU, BULGACOV; 2000).

Desse modo, a estratégia está sempre em construção por essas forças, voluntaristas ou deterministas como é demonstrado no modelo teórico da estratégia como prática.



(Fonte: WHITTINGTON, 2006, p. 621)

Figura 2.

Modelo teórico da estratégia como prática

As letras configuram os praticantes que podem tanto ser organizacionais (A, B, C; dentro dos losangos que representam a organização) quanto externos (D). As atividades são representadas pelos pontos em algarismo romano. Nelas, os praticantes recorrem às práticas já existentes (retratadas pelos números, sejam as práticas organizacionais (1, 2, e 3) ou extra-organizacionais (4), e as efetivam nas atividades. No decorrer da atividade, caso ela seja realizada igual à prática já configurada *a priori*, existe uma persistência dessa prática (quando a linha da prática não sofre mudanças, atividade i); caso haja diferença em como a prática foi efetivada na atividade e se torne a nova configuração, há a mudança dessa prática (quando a linha muda, como ocorre

na atividade ii) (WHITTINGTON, 2006). Esse modelo reflete de forma didática e clara como para a teoria da prática tanto o ambiente, a estrutura, como o indivíduo e a agência são importantes e constroem continuamente a realidade social.

O modelo representa as inter-relações que, para Whittington (2006), deveriam ser estudadas mais cuidadosamente, uma vez que, até então, a maioria dos estudos foca as micro atividades e esquece-se das relações entre esses três elementos: práticas, praticantes e atividades. Para esse autor, dever-se-ia ampliar o conhecimento da estratégia como prática, destacando como a atividade forma o praticante, como as práticas de sucesso são transmitidas por praticantes influentes, como as atividades intra-organizacionais são marcadas por práticas extra-organizacionais e tantas outras.

Essas relações também evidenciam o multinível da teoria, uma vez que:

os processos e práticas detalhados que constituem as atividades do dia-a-dia da vida organizacional e que se relacionam com resultados estratégicos (...) o que as pessoas fazem em relação à estratégia e como isso é influenciado e influencia o contexto organizacional e institucional (JOHNSON et al, 2007, p. 7., tradução livre).

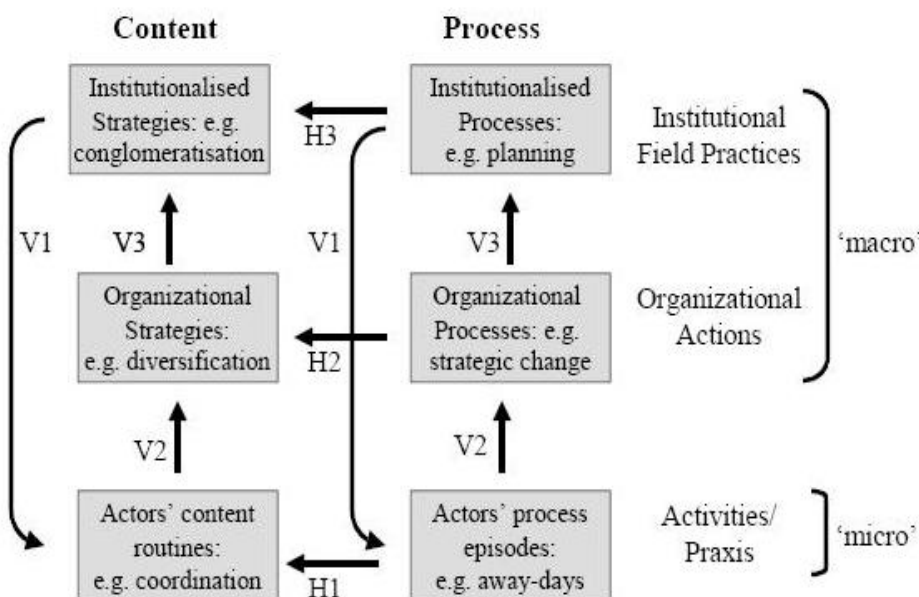
Assim, as micro-atividades (definidas aqui como atividades) são entendidas em seu contexto mais amplo que é o da macro-atividade (práticas), de propriedades institucionalizadas (JARKABKOWSKI et al, 2007).

Abaixo, notam-se os níveis do modelo teórico: ambiente, indivíduo e organização e também as relações entre eles. É importante notar que as práticas institucionalizadas extra-organizacionais sempre passam pelo indivíduo antes de influenciar a organização (WHITTINGTON, JOHNSON, MELIN, 2004).

Normalmente, os teóricos da estratégia a dividem em conteúdo e processo. O conteúdo refere-se ao que as estratégias são, ou seja, diversificação de produtos, estratégias competitivas, inovação, entre outros; já o processo refere-se a como a estratégia é alcançada, mudanças estratégicas, decisão estratégica, implementação estratégica e outras (JOHNSON et al, 2007).

Entretanto, na teoria da estratégia como prática, a dicotomia conteúdo e processo é superada e, por conta disso, o presente estudo foca uma mudança

que ocorreu no conteúdo, ou seja, a criação de um novo produto; entretanto para entender este conteúdo utiliza-se do processo estratégico para alcançá-lo analisando as relações V1, V2 e V3 (JOHNSON et al, 2007).



(Fonte: WHITTINGTON, JOHNSON, MELIN; 2004)

Figura 3. Modelo teórico multinível

2.2.1 Praticantes

Os praticantes são aqueles que fazem as atividades e transmitem as práticas. São os conectores entre as práticas de diversos níveis e a atividade. São não apenas os gerentes do topo, mas também gerentes médios e outros atores da empresa. Os praticantes podem ser também atores externos da organização como consultores, formadores de opinião, entre outros (WHITTINGTON, 2006).

Não são apenas atores organizacionais, mas pessoas com origens, desejos, conhecimentos distintos, que lutam por seus objetivos e interesses (WHITTINGTON, 2007). A atividade depende das habilidades e iniciativa dos atores de realizá-las e também “da capacidade dos praticantes de acessar e disseminar práticas estratégicas predominantes” (WHITTINGTON, 2006, p. 626, tradução livre).

Normalmente, a atividade estratégica é coletiva, uma vez que “nenhum ator sozinho consegue construir a atividade [da estratégia] por inteiro” (JARKABKOWSKI, 2005, p. 27, tradução livre). Embora o gestor seja o responsável e é cobrado pelos resultados, para atingir seus objetivos ele precisa dos outros atores (comunidade). Desse modo, é necessário que todos no processo estejam convencidos das ações a serem tomadas. Assim, “para obter esse comprometimento, a atividade precisa ser legitimada na comunidade; eles precisam percebê-la como importante para organização e para eles mesmos” (IBIDEM, p. 46, tradução livre).

Esses atores podem tanto seguir as práticas como mudá-las, isto porque eles podem reproduzir, transferir ou mudar as práticas. A mudança ocorre porque a confiança na prática não é passiva, ou seja, os atores a mudam, tornando-as, às vezes, um fazer improvisado e engenhoso. Os praticantes recorrem às práticas para agir e utilizam sua agência na escolha do uso que farão dessas práticas (WHITTINGTON, 2006, JARZABKOWSKI et al, 2007).

A agência é conceito importante para o entendimento da teoria da estratégia como prática. Para Emirbayer e Mische (1998), o termo agência tem diversos conceitos e, muitas vezes, é simplificado como motivação, vontade, intencionalidade, escolha, iniciativa, liberdade e criatividade. Todos estes conceitos focam em algum dos seguintes temas: rotina, propósito e julgamento que, embora explique a agência, não inclui toda a complexidade do termo pois não traz a questão da temporalidade.

Os autores citados acima conceituam agência como um processo de engajamento social imerso temporalmente no qual o agente, por meio da rotina, imaginação e julgamento, tanto reproduz quanto transforma as práticas e rotinas. Nesta visão, o ator é informado pelo passado (em seu aspecto habitual, repetição), mas também orientado para o futuro (pela capacidade de imaginar possibilidades alternativas, projeção) e para o presente (pela capacidade de contextualizar hábitos passados e projetos futuros nas contingências do momento, avaliação prática). São três os elementos da agência: repetição, projetiva e prática avaliativa; cada qual tem seu grau de relevância para a estratégia como prática.

O elemento da repetição, pouco abordado na literatura da estratégia como prática, fornece subsídios para a esquematização das experiências

sociais, de modo que os atores recorrem, selecionam e aplicam esquemas anteriores. Desse modo, esse elemento enfatiza a questão da agência como continuidade das instituições e não de sua mudança, mas ao mesmo tempo remete a questão de como a mudança é a reorganização de esquemas anteriores.

Como alega Jarzabkowski (2005, p. 25, tradução livre) a agência projetiva é importante, pois a “estratégia é tipicamente uma atividade teleológica, ou seja, orientada para o futuro”. No caso da mudança estratégica, sempre há um momento em que é orientada ao futuro, como a estratégia será.

No elemento da agência projetiva, os atores são capazes de imaginar/criar/construir novas possibilidades/ações e, desse modo, agir de forma diferente no futuro. Ao se deparar com problemas e desafios, o ator, por meio da reflexividade, busca imaginar novas atividades, novos meios para agir de modo a superar os problemas; para isso, se distancia dos esquemas e hábitos passados e presentes e busca imaginar um futuro de outra forma. Esse é o elemento projetivo da agência humana.

Entretanto, na perspectiva da estratégica enquanto prática, a que está em maior evidência é a agência prática avaliativa. A mesma autora afirma que o *strategizing* “pode ser definido como a agência prática avaliativa” (IBIDEM, p. 34, tradução livre).

A agência prática avaliativa é “a capacidade dos atores de fazer julgamentos práticos e normativos dentre as alternativas possíveis trajetórias de ação em resposta às demandas e dilemas emergentes, e às ambiguidades das situações que o ator está envolvido” (EMIRBAYER, MISCHÉ, 1998, p. 980, tradução livre).

2.2.2 Práticas e atividades estratégicas

As práticas referem-se a rotinas institucionalizadas no contexto organizacional ou ambiental e a normas do trabalho/atividade estratégica (WHITTINGTON, 2007). São multinível, podem ser organizacionais, societais, ambientais, etc. (WHITTINGTON, 2006).

A prática difere da atividade porque ela foi institucionalizada, é intersubjetivamente entendida e contém significado. “Assim, uma prática (ou uma atividade) torna-se uma prática quando é socialmente reconhecida como um fazer institucionalizado” (GHERARDI, 2009, p.117, tradução livre). Desse modo, a prática é o conhecimento (a consciência da existência), uma vez que entender uma prática é anterior à atividade, a realizar esta prática.

Esta ideia relaciona-se a

...um tipo de comportamento rotinizado o qual consiste em diversos elementos, interconectados uns aos outros: formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, 'coisas' e seus usos, um *background* de conhecimentos na forma de entendimentos, *know-how*, estados de emoções e conhecimentos motivacionais [...] uma prática é, portanto, uma maneira rotinizada na qual corpos se movem, objetos são manuseados, assuntos são tratados, coisas são descritas e o mundo é entendido (RECKWITZ, 2002, p. 249, tradução livre)

Segundo Jarzabkowski (2005, p.9): são três tipos de práticas estratégicas: racional administrativa, discursiva e episódica.

As práticas administrativas são aquelas que servem para organizar e coordenar a estratégia, tais como, “mecanismos de planejamento, orçamentos, previsões, sistemas de controle, indicadores de desempenho, objetivos” (tradução livre). Embora nem sempre essas práticas sejam racionais, elas são relevantes e constituem o trabalho diário dos estrategistas.

As práticas discursivas são as que “fornecem recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para a interação sobre estratégia” (IBIDEM, p. 9, tradução livre). Essas práticas têm dois tipos principais: o discurso da estratégia e as situações em que este discurso é utilizado.

Por fim, as práticas episódicas referem-se às práticas que os praticantes podem interagir como reuniões, *workshops* e outros.

As atividades são o que realmente é feito. Engloba “a interconexão entre as ações de indivíduos e grupos diferentes e dispersos e as instituições consolidadas social, política e economicamente em que os indivíduos agem e para qual contribuem” (JARZABKOWSKI et al, 2007, p. 8).

São nas atividades que os praticantes recorrem às práticas e ou as replicam ou as modificam. As atividades são situadas no tempo e no espaço. É

tudo o que ocorre intraorganizacionalmente, formal ou informal, rotinizado ou não, as atividades dependem da capacidade dos praticantes de realizá-las (WHITTINGTON, 2006).

2.3 Responsabilidade Social e Estratégia

A história da responsabilidade social das empresas começa no final do século XIX com o governo americano buscando regular abusos da indústria de embalagem de carne. Entretanto, o primeiro acadêmico a escrever sobre o tema foi Henry Gantt que explicou porque as empresas deveriam servir à sociedade, seguido do empresário Oliver Sheldon em 1923 e a primeira ação para incluir o tema na educação da administração foi por Donald David o diretor da escola de pós graduação de administração de empresas de Harvard. Já em 1953, Howard Bowen mostra como as empresas afetam diretamente a vida da sociedade e perguntando quais seriam as responsabilidades das organizações. Desde então, diversos conceitos foram definidos de acordo com um elemento central, de modo geral relacionavam-se à teoria dos *stakeholders* e à correlação entre essa responsabilidade e resultados financeiros. Nos anos 70, George Steiner definiu a responsabilidade social como atitude relativa à como o administrador toma decisões, remetendo ao que atualmente é chamado de decisão baseada no *triple botton line*, ou seja, decidir/agir/analisar pensando nas questões econômicas, sociais e ambientais (CARROLL, 1999; WHETTEN et al, 2002) .

Historicamente, diversos conceitos do termo responsabilidade social, muitas vezes dividido em outros elementos, foram criados (WHETTEN et al, 2002). Atualmente, o conceito de responsabilidade social está associado com o de desenvolvimento sustentável, responsabilidade socioambiental, sustentabilidade, entre outros. Montiel (2008) explana como os conceitos convergem e argumenta a favor da intercambialidade dos mesmos, uma vez que na prática empresarial é isto que ocorre. Este estudo concorda com Montiel e utilizará ora uma expressão ora outra, remetendo ao mesmo construto.

Um conceito abrangente e simples é o de a sustentabilidade ser “a interface entre sociedade e meio ambiente que é administrada para assegurar que as necessidades humanas serão supridas sem destruir a vida que suporta os ecossistemas dos quais dependemos” (Visser et al, 2007, p. 446, tradução livre). Esse conceito, tanto quanto outros, está relacionado ao Relatório *Brundtland*, resultado da Assembléia Geral das Nações Unidas – ONU em 1987- que define sustentabilidade como “suprir as necessidades da geração presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprir as suas”. Bansal (apud MONTIEL, 2008), recorrendo a Elkington, estreita esse construto para sustentabilidade como integridade econômica, equidade social e integridade ambiental.

John Elkington (1999) defende que a criação de valor das empresas não é só pautada em questões financeiras, e se o for, muitas vezes pode gerar “uma expressão inadequada da equação do valor total” (apud VISSER et al, 2007, p. 466, tradução livre). O valor das empresas está pautado também em aspectos ambientais e sociais, assim, não apenas um *bottom line*, mas o *triple bottom line* referido acima, o garfo citado na introdução. Elkington (1999) retoma a ideia de um capitalismo verde que pode parecer um oxímoro, mas que para ele é o momento histórico em que vivemos. Assim, a comunidade está passando de uma sociedade pautada em valores comerciais, pouca transparência, parcerias subvertidas, foco no curto prazo, tecnologia do ciclo de vida para produto, entre outros, para um mundo de valores socioambientais que exige alta transparência, parcerias simbióticas, visão de longo prazo, vender funções e não produtos. Uma “revolução” que ocorrerá pelo mercado e as empresas que não acompanharem essa mudança não sobreviverão. Assim, Elkington aborda a responsabilidade social estritamente ligada à estratégia, como parte essencial da vantagem competitiva e sobrevivência de mercado. Outros artigos argumentam também como a sustentabilidade gera vantagem competitiva para as empresas (WHETTEN et al, 2002).

Porter e Linde (1999) escreveram um desses textos, em que demonstram como a busca por produção e produtos sustentáveis pode ser um fator para vantagem competitiva, ao invés de custosa, para as empresas. Esses autores argumentam que qualquer poluição é “uma forma de desperdício econômico” além de as empresas serem “obrigadas a executarem outras

atividades que adicionam custos, mas não criam valor para os clientes: por exemplo, o manuseio, o armazenamento e o descarte de efluentes” (PORTER, LINDE, p. 374, tradução livre). Para eles, a empresa pode se posicionar de modo diferenciado impondo adicionais pelo “produto verde”, desbravando o mercado dos que agem para melhoria do meio ambiente. Finaliza, argumentando que as empresas precursoras no desempenho ambiental serão as que colherão mais benefícios.

Nota-se que diversos autores, de distintas perspectivas da estratégia, argumentam a favor da responsabilidade social como vantagem competitiva da empresa.

Para que a sustentabilidade seja vista como forma de vantagem competitiva, segundo Perrini e Minoja (2008) são necessários que três fatores ocorram: (i) crenças, valores e história dos empreendedores; (ii) a importância e relação entre desempenho social e financeira e (iii) conhecimento dos planos, políticas e procedimentos de responsabilidade social da empresa.

Além disso, as empresas contam com os seguintes elementos: proteção ambiental, políticas de boas práticas de trabalho, consciência dos stakeholders e formalização da responsabilidade social na missão e visão. E ainda, os mesmos recursos e competências que sustentam a vantagem competitiva da empresa fazem com que a empresa aja de forma socialmente responsável.

Já Stubbs e Cocklin (2008) desenvolvem outros elementos para uma empresa com conteúdo estratégico sustentável: redefinição de negócios; relato conjunto de resultados financeiros, sociais e ambientais; visão alinhada à teoria dos stakeholders; liderança; natureza como um stakeholder. Embora este modelo seja diferente de Perrini e Minoja ele abrange os elementos citados por estes autores.

A redefinição de negócios refere-se à expressão do propósito da organização, em sua missão e visão, em termos de resultados financeiros, mas também ambientais e sociais. Assim, os lucros são meios de atingir resultados de sustentabilidade. Por conta desta redefinição de propósito, o desempenho é medido não apenas pelos resultados financeiros, mas também pelos ambientais e sociais. Esse desempenho é tornado público por meio de relatórios de sustentabilidade que são também relatórios financeiros. Ou seja, não há divisão entre o relato financeiro e o de sustentabilidade.

Essas empresas entendem que precisam atender as demandas dos diversos *stakeholders* não apenas do acionista. Acreditam que o sucesso da empresa está ligado fortemente com o sucesso de seus *stakeholders*.

Neste modelo de negócio, como a natureza é um *stakeholder*, os impactos negativos da organização no ambiente são reparados e as empresas buscam meios de vendas sem aumentar o consumo de produtos.

2.3.1 Conteúdo estratégico de responsabilidade social

Como parte do conteúdo estratégico, produtos, serviços e mercados de uma organização podem se configurar como sustentável de diversas maneiras. Podem ser ecologicamente corretos, ou seja, na sua utilização consomem menos recursos que os convencionais, liberam menos poluentes/descartes, têm o carbono emitido neutralizado pela empresa, não utilizam material tóxico em sua composição, é feito com material pós-consumo, entre outros. Entretanto, normalmente esses produtos excedem o que é exigido por lei.

Eles podem ter algum impacto social, como ter sido produzido por populações carentes, ser parte do *FairTrade* (rede internacional que apóia produtores com práticas de trabalho justas e sustentáveis de acordo com a localidade e o tipo de produto (FAIRTRADE, 2009)), incentivar algum projeto social, disseminar valores humanitários em suas campanhas. Eles podem melhorar a vida de populações carentes como o microcrédito. Podem focar um mercado de minorias ou o mercado de população da base da pirâmide que não é atendido pela maioria das companhias.

O conteúdo estratégico gera impactos socioambientais, mas também gera resultados financeiros. A indústria do micro crédito, por exemplo, tem crescimento de 30% ao ano, com retorno de aproximadamente 14,6% (BREUER, 2006). O conteúdo estratégico de responsabilidade social permite a diferenciação no mercado, como ocorreu com a BT (grupo de telecomunicação britânico) que por conta da sua atitude socialmente responsável fechou contratos no valor de \$2.2 bilhões de libras no ano fiscal 2004-2005 (VERWAAYEN, 2006).

O conteúdo estratégico de responsabilidade social tem posicionamento no mercado “alternativo” de negócio como “plataforma para disseminar valores”, comunicando fortemente seus objetivos e valores. Entretanto, está inserido em um mercado como qualquer outro produto. Por isso, precisa estar em constante aprimoramento, pois os competidores podem também desenvolver conteúdo estratégico “mais” sustentável, o que é benefício para a sociedade como um todo. Além disso, as empresas que adotam conteúdo estratégico de responsabilidade social precisam sempre ser transparentes caso contrário perderá legitimidade e seu posicionamento que é sua vantagem competitiva (OOSTERWIJK, 2006, p. 184).

2.3.2 Responsabilidade Social e Atores

O referencial na área de responsabilidade social claramente comprova a importância do indivíduo, de seus valores, comprometimento, crença na mudança e da sua aceitação da responsabilidade social. Isto porque são eles que permitem/realizam a mudança das empresas para uma forma de negócio sustentável. Como delimita Stubbs e Cocklin (2008, p.122, tradução livre):

até a sustentabilidade estar institucionalizada nas organizações e nos *stakeholders*, CEOs visionários irão investir na agenda da sustentabilidade pelas organizações e redes de *stakeholders*. Com a sustentabilidade tornando-se mais incorporada na estrutura e cultura organizacional, o papel do CEO em “converter” a organização para a sustentabilidade diminui.

Mesmo que essa mudança não seja iniciativa dos gestores, mas motivadas por pressões ambientais, os atores precisam entender e aceitar que a responsabilidade social é importante e deve ser seguida pela empresa. De outro modo, ela não seria adotada pela empresa. Os atores organizacionais precisam acreditar que de alguma forma a responsabilidade social faz parte do objetivo da empresa e não é apenas uma moda. Não poderiam, por exemplo, ter a crença disseminada por Milton Friedman (1970) de que a “o negócio dos negócios é o lucro” a qualquer custo.

Roberts (2003, p. 263) afirma que a efetiva responsabilidade social, ou seja, responsabilizar-se pelas atividades e suas consequências na sociedade, só é possível com a sensibilização do indivíduo, uma vez que

a corporação é desprovida de sensibilidade e, nesse sentido, é incapaz de responsabilidade; ética nos negócios será sempre um assunto pessoal e a corporação sensível sempre precisará ser construída e fundamentada na conduta individual

Esse autor ainda lembra que “ser foi sempre ser-no-mundo-com-outros” (IBIDEM, p. 252) e, assim, a responsabilidade e ética nunca foram uma escolha, mas uma necessidade da existência que foi negligenciada e esquecida, uma vez que a teoria da agência, preponderante na economia e na sociedade, enxerga o indivíduo apenas como uma “entidade oportunística e preocupada com si mesmo.” (IBIDEM, p. 252). Explica, ainda, que a sensibilidade nos negócios é esquecida por conta do distanciamento das pessoas com os outros indivíduos que são afetados pelas ações daquela organização.

Argumenta, então, a favor da sensibilização individual por meio da interação face-a-face, uma vez que é quando as pessoas se transformam e efetivamente se preocupam. Se elas não veem ou sentem a situação (pobreza, miséria, fome, falta de educação, de saúde, entre outros) as pessoas conseguem se “fechar” ou ficar indiferentes ao problema. Quando o indivíduo é sensibilizado (participa, fala com quem está com problemas, tem uma interação), provavelmente fará algo para mudar o problema.

Desse modo, é no diálogo e na relação direta com os problemas que as organizações poderão realizar atividades que sejam real e socialmente justas e ambientalmente sustentáveis. Assim, são as características dos praticantes e as atividades efetivas com os diversos *stakeholders* que possibilitam a transformação da estratégia empresarial de forma a estar mais voltada para questões sociais e ambientais, não apenas econômicas.

A questão ética, de certo e errado, dos dirigentes e participantes de uma organização são motivadores para a implementação da responsabilidade social (MATTEN, 2006).

O exemplo da Body Shop mostra como os valores dos fundadores e seus objetivos são essenciais para um modelo de negócio sustentável com seu conteúdo estratégico também sustentável. Essa empresa, de produtos de beleza, nascida na Inglaterra em 1976, foi pioneira na disponibilização de produtos sustentáveis e é orientada por valores.

Foram encontradas similaridades na história dos atores de responsabilidade social, seus valores e visões de mundo. Essas características dos atores chaves para o movimento de responsabilidade social foram consolidadas por meio de uma compilação feita a partir de dois estudos. O livro de Waddock (2008), *The Difference Makers*, sobre os empreendedores institucionais de organizações não governamentais ou empresas de investimento socioambiental, e a entrevista de Oosterwijk (2006) com um administrador da Body Shop, sobre a vida do mesmo e o papel dos fundadores da empresa.

No que diz respeito a sua **história**: em algum momento da vida tiveram que tomar uma decisão que foi pautada em valores em detrimento a ganhos econômicos e/ou profissionais; conhecimento de diversas culturas; experiência na infância ou adolescência com algum tipo de ativismo (WADDOCK, 2008).

Os valores dos gestores são importantes porque, além de motivarem ações, eles influenciam diretamente a interpretação do indivíduo sobre o ambiente e a organização (SHARMA, 2000). Sobre seus **valores e visão de mundo**: (i) pessoas com convicção de seus valores que são de diversidade, transparência, diálogo, evolução, inovação, preservação ambiental, visão de longo prazo, confiança, segurança, esperança, que as coisas boas que fazemos voltam para nós; (ii) pode/deve criar a empresa para gerar renda/riqueza; visão aberta; (iii) visão de possibilidade de mudança, que uma organização sozinha não promove mudanças na sociedade e, conseqüentemente, necessidade de alianças; (iv) necessidade de inovações para mudanças; embora ativistas na juventude, jogam a regra do jogo capitalista e tem visão de mudanças gradual e por gerações; (v) visão de não apenas um, mas múltiplos *bottom line*; (vi) motivação para criar um mundo melhor; (vii) “têm objetivo ou metas pessoais que frequentemente ultrapassam seus próprios benefícios, vontade de agir para mudança, não inflar as expectativas de responsabilidade social (ser “pé no chão”) (WADDOCK, 2008; OOSTERWIJK, 2006). Normalmente, este propósito

ou objetivo tem pouco a ver com ganho econômico e aparece ao “fazedor de mudança a chance para melhorar o mundo de algum modo” (WADDOCK, 2008, p. 62).

Quanto às **competências**: (i) sabiam usar os recursos que tinham e agiam de acordo com a realidade ao invés de idealismo; (ii) habilidade de ver as mudanças necessárias e agir, desse modo, utiliza a agência projetiva para poder ver essa mudança e a agência prática para poder agir e realizá-la; (iii) capacidade de sensibilizar outros executivos; (iv) visão de problemas em uma perspectiva global (WADDOCK, 2008).

2.3.3 Responsabilidade Social e Práticas

A seguir são elencadas algumas práticas, ou seja, modos de fazer, pensar, falar, sentir, decidir, etc que ocorrem nas empresas que seguem fortemente os preceitos da responsabilidade social, mencionadas na literatura de responsabilidade social:

1. Mensuração de risco de Responsabilidade social
2. Relatório de sustentabilidade. O relatório é completo e transparente, independente de ações controversas. Normalmente, quando a estratégia da empresa é também de responsabilidade social, o relatório é em conjunto com o relatório financeiro. Fornece dados socioambientais para todos os *stakeholders* e utiliza-se de indicadores chaves de impacto social e ambiental para demonstrar seu desempenho (VERWAAYEN, 2006, PERRINI, MINOJA, 2008; STUBBS, COCKLIN, 2008).
3. Controle de impactos socioambientais. A empresa possui sistemas de controle internos que promovem a identificação, mensuração, entendimento e diminuição dos impactos negativos ambientais e sociais diretos e indiretos. Levanta também dados sobre recursos e embalagens não utilizados que são liberados como emissões ou descartes (VERWAAYEN, 2006, PERRINI, MINOJA, 2008).
4. Diálogo com *stakeholders*. A empresa dialoga constantemente com seus *stakeholders* para definir melhorias coletivamente. Além disso, apoia organizações não governamentais que promovem a responsabilidade social.

Atuam com visão de longo prazo com seus públicos atingidos (VERWAAYEN, 2006, PERRINI, MINOJA, 2008, PORTER, LINDE, 1999).

5. Publicidade para aumentar consciência da Responsabilidade Social. Essa atitude permite a influência da organização no ambiente e fortalece a institucionalização de práticas de responsabilidade social no mercado. Além disso, gera vantagem competitiva e possibilita que a empresa cobre um preço *premium* por ser socialmente responsável (VERWAAYEN, 2006).

6. Tomada de decisão pautada nos valores corporativos, ou seja, no *triple bottom line* (VERWAAYEN, 2006).

7. Assuntos socioambientais parte da agenda da alta gerência. Para que seja efetiva a responsabilidade social precisa ser assunto dos altos gerentes.

8. Custos de oportunidade. Os gerentes devem aprender a reconhecer os custos de oportunidade dos recursos não utilizados, principalmente de embalagens de matéria prima e do produto acabado.

9. Sistema de recompensa. Promover a recompensa e reconhecimento não apenas por aumento da produção, mas por produtividade, ou seja, produção com menos custos ambientais e desperdícios de recursos (PORTER, LINDE, 1999).

2.3.4 Processo de Responsabilidade Social e Estratégia

Os motivos para as empresas incorporarem a sustentabilidade a sua estratégica são: a influência do mercado ou a agência de um ou mais indivíduos da organização.

Relacionado às questões ambientais, nota-se, dentro da teoria da estratégia como prática, que grupos de pressão podem influenciar as idéias e conteúdo de estratégia, como o “esverdeamento” (*greening*) das organizações (WHITTINGTON et al, 2003).

Machado Filho e Zylberstajn (2004) também mostram como a responsabilidade social é consequência das pressões ambientais, de modo que este fenômeno ocorre para que a empresa possa atingir seu objetivo clássico, o lucro.

Além disso, algumas pressões ambientais específicas são identificadas para aumentar a adoção da responsabilidade social empresarial: recompensa com clientes satisfeitos ou pagando um valor *premium* pelo produto (VERWAAYEN, 2006; MATTEN, 2006), atratividade para bons empregados, assegurar maior independência do governo, aumentar o valor das ações para os investidores preocupados com essas questões (MATTEN, 2006) .

Não só o ambiente é motivo para as empresas agirem de forma socialmente responsável. O indivíduo tem agência e capacidade de realizar mudanças na organização e na sociedade. A responsabilidade social só se concretiza nesse movimento, uma vez que se a teoria social não possibilitasse que o indivíduo mudasse a sociedade, então a questão da responsabilidade social seria inconcebível.

Em um dos poucos artigos que investigam um processo de *strategizing* da responsabilidade social (não pautado na teoria da estratégia como prática), nota-se o papel do indivíduo para a implementação.

Em seu artigo, Perrini e Minoja (2008) desenvolvem um modelo simples, de três estágios: na primeira etapa consta a experiência e valores do empreendedor (no caso daquele estudo, foi também o fundador da empresa) como motivador da ação. Na segunda, a responsabilidade social enquanto valor e mesmo ações existe, mas é informal, não estruturada. Após este estágio, é feita a formalização da responsabilidade social pela: disseminação de valores, emissão de relatórios, comunicação, controle e certificações.

Também, a cultura organizacional é vista como essencial para o processo da responsabilidade social. A cultura organizacional é o conjunto distinto de valores, modos de agir, viver, interagir, crenças, tradições; é o que define o que é certo ou errado dentro de uma organização (POHL, 2006). Isto porque o entendimento dos valores da empresa pelos atores organizacionais é importante para o mesmo discernir problemas relevantes. Assim, se uma empresa tem valores e quer ser reconhecida como socioambientalmente responsável gerará uma associação positiva emocional para os gestores. Esses gestores, então, buscarão oportunidades e ações de responsabilidade social (SHARMA, 2000).

Além disso, embora o ator seja importante para inspirar, direcionar a empresa para determinados propósitos, a organização não pode ser

dependente de um ator para que sobreviva, precisa que esteja inserido na cultura empresarial (OOSTERWIJK, 2006; POHL, 2006).

2.3.5 As certificações de responsabilidade social e a certificação FSC (*Forest Stewardship Council*)

Para as empresas mostrarem sua atuação socioambiental ou seus produtos que impactam menos negativamente ou mais positivamente o ambiente e a sociedade elas possuem dois modos: auto divulgarem ou se certificarem. Embora em alguns países se auto declarar pode ser suficiente, como nos Estados Unidos, normalmente não o é para convencer consumidores conscientes em outros países. Além disso, facilita a escolha do consumidor que não precisa buscar informações detalhadas sobre a empresa.

Os selos socioambientais identificam produtos e/ou serviços que atuam de acordo com certos padrões ambientais e sociais e ajudam os consumidores a fazer uma escolha baseada em informações. Normalmente os selos são voluntários e emitidos por uma terceira organização a qual audita a empresa para certificar que a manufatura do produto está dentro dos critérios estabelecidos (WELLS, 2006; SCHARF, 2004).

Os selos podem certificar processos e formas de gestão, como as normas da ISO que podem ser aplicadas em empresas de qualquer setor e tamanho, sendo normas de processo e não de conteúdo (BARBIERI, CAJAZEIRA, 2009). E também certificar desempenho, como o FSC (*Forest Stewardship Council*); o certificado estudado nesta pesquisa que será detalhado a seguir (SCHARF, 2004).

Os benefícios da certificação para as empresas e sociedade são:

- Aumenta as informações para escolha do consumidor;
- Motiva os produtores a adotar práticas socialmente justas e ambientalmente corretas premiando as empresas com uma marca lucrativa;
- Aumenta a produtividade, na redução do desperdício de matéria-prima, energia e homens-horas;
- Incentiva a construção de relações mais sólidas com fornecedores, clientes, comunidade, governos, trabalhadores e outros públicos de interesse;
- Ajuda na visibilidade e consequente obtenção de crédito;

- Garante a fidelidade de consumidores engajados;
- Fortalece a relação com clientes empresariais que cada dia mais exigem estes tipos de produtos e
- Permite às empresas se diferenciarem em um mercado cada dia mais competitivo (SCHARF, 2004; CARLSON, 2009; WELLS, 2006).

Entretanto, “sendo um instrumento de mercado, os certificados dependem da persuasão moral dos consumidores e mudanças estratégicas no mercado pelos produtores e compradores organizacionais ao longo da cadeia produtiva” (VISSER et al, p. 299, 2007, tradução livre).

Entre as possíveis consequências negativas da certificação estão: alto custo, possibilidade de enganar o consumidor se este não entender direito sobre os selos ou ainda confundi-los com diversos selos para o mesmo objetivo e a sua utilização como barreira comercial entre países (CARLSON, 2009; WELLS, 2006).

Lançado em 1978, o *Blau Engle* foi a primeira iniciativa de certificação ambiental realizada pelo governo alemão que em 2004 possuía mais de 3.700 produtos certificados (SCHARF, 2004; WELLS, 2006). A história dos selos continuou com o governo canadense lançando o *Environmental Choice/Choix Environmental* em 1988 e os países nórdicos com o *Nordic Swan* em 1989. No Brasil, os selos mais fortes são os de orgânicos, de madeira (FSC e Cerflor) e de consumo de energia (Procel).

A história do FSC iniciou-se em 1990, em que um grupo de consumidores e comerciantes de madeira, bem como representantes da sociedade civil, reuniu-se por um objetivo comum: a necessidade de um mecanismo que identificasse produtos que viessem de florestas bem manejadas. Após diversos encontros, o *Forest Stewardship Council* é criado com o propósito de “melhorar a gestão florestal mundialmente” (FSC, 2010, tradução livre).

Para isso, a organização pretende promover a gestão florestal de forma que seja ambientalmente apropriada, benéfica socialmente e viável economicamente. Ou seja:

a gestão de floresta ambientalmente apropriada assegura que a safra de produtos de madeira e não-madeira mantenha a

biodiversidade, produtividade e processos ecológicos da floresta intactos. A gestão socialmente benéfica ajuda tanto comunidade local quanto a sociedade a desfrutar benefícios de longo prazo e também fornece fortes incentivos para comunidade local preservar o recurso florestal e aderir a planos de gestão de longo prazo. A gestão economicamente viável significa que a operação florestal é estruturada e gerida de forma que seja suficientemente lucrativa, sem gerar lucros financeiros em detrimento do recurso florestal, do ecossistema ou das comunidades afetadas. A tensão entre a necessidade de gerar retornos financeiros adequados e os princípios da operação florestal responsável pode ser reduzida por meio de esforços para comercializar um amplo leque de produtos e serviços florestais pelo seu melhor valor (FSC, 2010, tradução livre).

Essa gestão referida acima é conquistada a partir de 10 princípios e critérios:

Princípio 1: Obediência às Leis e aos Princípios do FSC - O manejo florestal deve respeitar todas as leis aplicáveis ao país aonde opera, os tratados internacionais e acordos assinados por este país, e obedecer a todos os Princípios e Critérios do FSC.

Princípio 2: Responsabilidades e direitos de posse e uso da terra - Os direitos de posse e uso de longo prazo relativos à terra e aos recursos florestais devem ser claramente definidos, documentados e legalmente estabelecidos.

Princípio 3: Direitos dos Povos Indígenas - Os direitos legais e costumários dos povos indígenas de possuir, usar e manejar suas terras, territórios e recursos devem ser reconhecidos e respeitados.

Princípio 4: Relações Comunitárias e Direitos dos Trabalhadores - As atividades de manejo florestal devem manter ou ampliar o bem estar econômico e social de longo prazo dos trabalhadores florestais e das comunidades locais.

Princípio 5: Benefícios da Floresta - As operações de manejo florestal devem incentivar o uso eficiente dos múltiplos produtos e serviços da floresta para assegurar a viabilidade econômica e uma grande gama de benefícios ambientais e sociais.

Princípio 6: Impacto Ambiental - O manejo florestal deve conservar a diversidade ecológica e seus valores associados, os recursos hídricos, os solos, e os ecossistemas e paisagens frágeis e singulares, e ao assim atuar, manter as funções ecológicas e a integridade da floresta.

Princípio 7: Plano de Manejo - Um plano de manejo - apropriado à escala e intensidade das operações propostas - deve ser escrito, implementado e atualizado. Os objetivos de longo prazo do manejo florestal e os meios para atingi-los devem ser claramente definidos.

Princípio 8: Monitoramento e Avaliação - O monitoramento deve ser conduzido - apropriados à escala e à intensidade do manejo florestal - para que sejam avaliados a condição da floresta, o rendimento dos produtos florestais, a cadeia de custódia, as atividades de manejo e seus impactos ambientais e sociais.

Princípio 9: Manutenção de florestas de alto valor de conservação - As atividades em manejo de florestas de alto valor de conservação devem manter ou ampliar os atributos que definem estas florestas. Decisões relacionadas às florestas de alto valor de conservação devem sempre ser consideradas no contexto de uma abordagem precautória.

Princípio 10: Plantações - As plantações devem ser planejadas e manejadas de acordo com os Princípios e Critérios de 1 a 9 e o Princípio 10 e seus Critérios. Considerando que as plantações podem proporcionar um leque de benefícios sociais e econômicos, e contribuir para satisfazer as necessidades globais por produtos florestais, recomenda-se que elas complementem o manejo, reduzam as pressões, e promovam a restauração e conservação das florestas naturais (FSC, 2010, tradução livre).

Quando a empresa segue estes princípios pode buscar o selo do FSC, atestando estas práticas. São dois tipos de certificação: manejo florestal e cadeia de custódia. O primeiro é auto-explicativo, certifica a floresta; o segundo é para garantir a rastreabilidade da madeira certificada, ou seja, garante que a madeira certificada é a mesma de um produto final. No caso da Suzano, a certificação garante que o papel e a celulose foram feitas efetivamente com a madeira certificada e a porcentagem da mesma.

Embora o FSC tenha sido criado focando as florestas nativas, a organização atesta que:

reconhece a pressão colocada nas florestas do mundo pela sempre crescente demanda de recursos da madeira. [A floresta plantada] auxilia o uso responsável de florestas naturais como uma estratégia complementar para ajudar a conservação das florestas do mundo (FSC, 2010).

De modo geral, a organização afirma que uma floresta plantada, ou seja, de produção intensiva, tem um esforço de conservação ainda maior. Embora a organização receba diversas críticas por certificar plantações ela acredita que é um modo de promover que as florestas naturais sejam manejadas corretamente. Todavia, condena a transformação de florestas nativas em plantações ou para outros usos. Mais de sete milhões de hectares de

plantações e 30 milhões de hectares de florestas mistas foram certificadas pelo FSC. A certificação para florestas plantadas está em processo de revisão em conjunto com diversos membros do FSC e outros *stakeholders* (FSC, 2010).

O selo FSC é visto como importante pela Suzano, porque:

A certificação pelo *Forest Stewardship Council (FSC)* nas florestas localizadas no Estado de São Paulo traz benefícios não apenas para as empresas que a obtêm, mas também para os colaboradores e as comunidades. São eles:

Melhoria da imagem institucional: A certificação confere credibilidade internacional e agrega valor à imagem da empresa, conferindo-lhe um diferencial e ampliando sua reputação frente ao público em geral.

Comunidades e populações locais: Estas conhecem uma alternativa mais eficiente de comunicação com a empresa, participam e têm a oportunidade de parcerias em projetos e ações sociais, além de ter os seus direitos preservados e obter novas perspectivas de renda.

Trabalhadores: Têm suas relações trabalhistas e seus direitos preservados, melhores condições de trabalho, alimentação, condições sanitárias, etc.

Poder público: Utiliza a certificação como base para traçar políticas florestais locais e regionais, em função do número de empreendimentos certificados. Além disso, pode contar com apoio no controle do manejo florestal e da aplicação da legislação florestal.

Sociedade em geral: Na medida em que a certificação promove o combate à extração e à comercialização de madeira ilegal, garante o recolhimento dos impostos e o cumprimento das leis vigentes, além de promover o consumo responsável.

Meio Ambiente: A certificação garante a redução do impacto ambiental da atividade florestal, a conservação e restauração do habitat da vida silvestre e a proteção dos recursos hídricos (SUZANO, 2005).

Conclui-se que a certificação do FSC promove uma gestão socioambiental de produtos florestais.

2.4 A relação teórica da estratégia como prática e das teorias de responsabilidade social

Não existem estudos que se baseiam na teoria da estratégia como prática para entender a responsabilidade social. Entretanto, existem diversos pontos de convergência entre esses temas, podendo se tornar um campo fértil para pesquisas na área de estratégia e sustentabilidade. Para isso é preciso

entendê-los e analisá-los mais profundamente. Neste trabalho, alguns desses pontos são identificados a seguir.

Relação do tema	Estratégia como Prática	Responsabilidade Social
Superação de dicotomias	Agência/estrutura; voluntarismo/determinismo; realismo/nominalismo.	Ganhos econômicos/ganhos sociais ou ambientais.
Coletivismo e convencimento da comunidade envolvida	Normalmente, a atividade estratégica é coletiva uma vez que “nenhum ator sozinho consegue construir a atividade [da estratégia] por inteiro” (JARKABKOWSKI, 2005, p. 27, tradução livre). Embora o gestor seja o responsável e é cobrado pelos resultados, para atingir seus objetivos ele precisa dos outros atores (comunidade). Desse modo, é necessário que todos no processo estejam convencidos das ações a serem tomadas. Assim, “para obter esse comprometimento, a atividade precisa ser legitimada na comunidade; eles precisam percebê-la como importante para organização e para eles mesmos” (IBIDEM, p. 46, tradução livre).	A identidade organizacional, a cultura organizacional , também tem papel crucial na adoção da responsabilidade social. A cultura organizacional é o conjunto distinto de valores, modos de agir, viver, interagir, crenças, tradições; é o que define o que é certo ou errado dentro de uma organização (POHL, 2006). Isto porque o entendimento dos valores da empresa pelos atores organizacionais é importante para o mesmo discernir problemas relevantes. Assim, se uma empresa tem valores e quer ser reconhecida como socioambientalmente responsável, gerará uma associação positiva emocional para os gestores. Esses gestores, então, buscarão oportunidade e ações de responsabilidade social (SHARMA, 2000).
Agência prática avaliativa	Entretanto, na perspectiva da estratégica enquanto prática, a que está em maior evidência é a agência prática avaliativa, a mesma autora afirma que o <i>strategizing</i> “pode ser definido como a agência prática avaliativa” (JARZABKOWSKI, p. 34, tradução livre). A agência prática avaliativa é “a capacidade dos atores de fazer julgamentos práticos e normativos dentre as alternativas possíveis trajetórias de ação em resposta às demandas e dilemas emergentes, e às ambiguidades das situações que o ator está envolvido” (EMIRBAYER, MISCHKE, 1998, p. 980, tradução livre).	As competências dos atores de responsabilidade social: (i) sabiam usar os recursos que tinham e agiam de acordo com a realidade ao invés de idealismo; (ii) habilidade de ver as mudanças necessárias e agir, desse modo, utiliza a agência projetiva para poder ver essa mudança e a agência prática para poder agir e realizá-la. E valores de necessidade de inovações para mudanças; embora ativistas na juventude, jogam a regra do jogo capitalista e têm visão de mudanças gradual e por gerações. (WADDOCK, 2008)

Relação do tema	Estratégia como Prática	Responsabilidade Social
Importância da identidade do indivíduo e as identidades da responsabilidade e social	<p>“as identidades que os estrategistas trazem para seu trabalho podem constituir fundamentalmente experiências diferentes no modo que os atores modelam a estratégia” (JARZABKOWSKI, 2007)</p> <p>Não são apenas atores organizacionais, mas pessoas com origens, desejos, conhecimentos distintos, que lutam por seus objetivos e interesses (WHITTINGTON, 2007)</p>	Os valores dos gestores são importantes porque, além de motivarem ações, eles influenciam diretamente a interpretação do indivíduo sobre o ambiente e a organização (SHARMA, 2000).
		No que diz respeito a sua história: em algum momento da vida tiveram que tomar uma decisão que para a escolha pelo valor sobrepujasse ganhos econômicos e/ou profissionais; conhecimento de diversas culturas; experiência na infância ou adolescência com algum tipo de ativismo. (WADDOCK, 2008)
		Possuem certas competências: (iii) capacidade de sensibilizar outros executivos e (iv) visão de problemas em uma perspectiva global (WADDOCK, 2008).
		Os indivíduos possuem certos valores: (i) diversidade, transparência, diálogo, evolução, inovação, preservação ambiental, visão de longo prazo, confiança, segurança, esperança, que as coisas boas que fazemos voltam para nós; (ii) pode/deve criar a empresa para gerar renda/riqueza; visão aberta; (iii) visão de possibilidade de mudança, que uma organização sozinha não promove mudanças na sociedade e, consequentemente, necessidade de alianças; (v) visão de não apenas um, mas múltiplos <i>bottom line</i> ; (vi) motivação para criar um mundo melhor; (vii) “têm objetivo ou metas pessoais que freqüentemente ultrapassam seus próprios benefícios, vontade de agir para mudança, não inflar as expectativas de responsabilidade social (ser “pé no chão”) <p>(WADDOCK, 2008; OOSTERWIJK, 2006). Normalmente, este propósito ou objetivo tem pouco a ver com ganho econômico e aparece ao “fazedor de mudança a chance para melhorar o mundo de algum modo” (WADDOCK, 2008, p. 62).</p>
		Roberts (2003) argumenta, então, a favor da sensibilização individual por meio da interação face-a-face uma vez que é quando as pessoas se transformam e efetivamente se preocupam. Se elas não veem ou sentem a situação (pobreza, miséria, fome, falta de educação, de saúde, etc) as pessoas conseguem se “fechar” ou ficar indiferente ao problema.

Relação do tema	Estratégia como Prática	Responsabilidade Social
Determinismo	<p>A perspectiva da estratégia como prática, assim como a teoria da prática, pretende eliminar a dicotomia ambiente (sociedade) e indivíduo (atividade). Ou seja, a estratégia é uma atividade situada, em que a “atividade modela e é modelada pela sociedade em que ocorre. Desde que toda atividade é situada, os atores não podem ser considerados separadamente do contexto e da situação em que agem” (JARZABKOWSKI, p. 21, 2005, tradução livre). A organização, assim como os indivíduos (que participam ou não dela), é afetada por questões ambientais que moldam a mesma. Nota-se, dentro da teoria da estratégia como prática, que grupos de pressão podem influenciar as ideias e conteúdo de estratégia, como o “esverdeamento” (greening) das organizações (WHITTINGTON et al, 2003). No determinismo, as ações e características das</p>	<p>Machado Filho e Zylberstajn (2004) mostram como a responsabilidade social é consequência das pressões ambientais, de modo que este fenômeno ocorre para que a empresa possa atingir seu objetivo clássico, o lucro. algumas pressões ambientais específicas são identificadas para aumentar a adoção da responsabilidade social empresarial: recompensa com clientes satisfeitos ou pagando um valor premium pelo produto (VERWAAYEN, 2006; MATTEN, 2006), atratividade para bons empregados, assegurar maior independência do governo, aumentar o valor das ações para os investidores preocupados com essas questões (MATTEN, 2006) .</p>
Voluntarismo	<p>Recursivamente, os indivíduos e as organizações promovem mudanças ou persistências dessas práticas sociais a partir do momento em que mudam determinada prática ou que a realizam igualmente (WHITTINGTON, 2006). No voluntarismo, os dirigentes são responsáveis pela eficácia da organização, pela definição de objetivos e execução dos mesmos (VERDU, BULGACOV, 2000).</p>	<p>"até a sustentabilidade estar institucionalizada nas organizações e nos stakeholders, CEOs visionários irão investir na agenda da sustentabilidade pelas organizações e redes de stakeholders. Com a sustentabilidade tornando-se mais incorporada na estrutura e cultura organizacional, o papel do CEO em “converter” a organização para a sustentabilidade diminuiu" (STUBBS, COCKLIN, 2008, p. 122, tradução livre)</p>

Relação do tema	Estratégia como Prática	Responsabilidade Social
Institucionalização das atividades - formação das práticas	<p>Esses atores podem tanto seguir as práticas como mudá-las, isto porque eles podem reproduzir, transferir ou mudar as práticas. A mudança ocorre pois a confiança na prática não é passiva, ou seja, os atores a mudam, tornando-as, às vezes, um fazer improvisado e engenhoso. Os praticantes recorrem às prática para agir e utilizam sua agência na escolha do uso que farão dessas práticas.</p> <p>(WHITTINGTON, 2006, JARZABKOWSKI et al, 2007).</p>	<p>Além disso, embora o ator seja importante para inspirar, direcionar a empresa para determinados propósitos, a organização não pode ser dependente de um ator para que sobreviva, precisa que esteja inserido na cultura empresarial (OOSTERWIJK, 2006; POHL, 2006).</p>
Agência projetiva	<p>Como alega Jarzabkowski (2005, p. 25, tradução livre) a agência projetiva é importante, pois a “estratégia é tipicamente uma atividade teleológica, ou seja, orientada para o futuro”. No caso da mudança estratégica, sempre há um momento em que é orientada ao futuro, como a estratégia será.</p> <p>No elemento da agência projetiva, os atores são capazes de imaginar/criar/construir novas possibilidades/ações e, desse modo, agir de forma diferente no futuro.</p>	<p>Na primeira etapa do modelo de strategizing de responsabilidade social de Perrini e Minoja (2008) a experiência e valores do empreendedor (no caso daquele estudo, foi também o fundador da empresa) como idealizador e motivador da ação.</p> <p>"até a sustentabilidade estar institucionalizada nas organizações e nos stakeholders, CEOs visionários irão investir na agenda da sustentabilidade pelas organizações e redes de stakeholders. Com a sustentabilidade tornando-se mais incorporada na estrutura e cultura organizacional, o papel do CEO em “converter” a organização para a sustentabilidade diminuiu"</p> <p>(STUBBS, COCKLIN, 2008, p. 122, tradução livre)</p>

(Fonte: JARZABKOWSKI, 2005, SHARMA, 2000, VERDU, BULGACOV, 2000, WADDOCK, 2008, JARZABKOWSKI et al, 2007, WHITTINGTON, 2007, ROBERTS, 2003, PERRINI, MINOJA, 2008, STUBBS, COCKLIN, 2008, OOSTERWIJK, 2006, POHL, 2006, MATTEN, 2006, VERWAAYEN, 2006, WHITTINGTON, 2006, adaptado pela autora)

Figura 4: Relação estratégia como prática e responsabilidade social

3 METODOLOGIA

3.1 Concepções Epistemológicas

Como visto no referencial teórico, essa pesquisa parte da teoria da estratégia como prática que, embora possa ser coerente com diversas bases epistemológicas, a perspectiva interpretativa é a adotada. Essa perspectiva aponta que a realidade é entendida por meio da percepção e cognição dos indivíduos envolvidos no fenômeno estudado, assim:

rejeita qualquer visão que atribui para o mundo social uma realidade independente da mente dos homens. Enfatiza que o mundo social não é nada mais que a construção subjetiva de seres humanos individuais que, pelo desenvolvimento e uso de uma linguagem comum e pelas interações da vida diária, criam e sustentam um mundo social de significado compartilhado intersubjetivamente. O mundo social é, assim, de uma natureza essencialmente intangível e é um contínuo processo de reafirmação e mudança (BURRELL, MORGAN, 1994, p. 260, tradução livre).

A principal preocupação dessa perspectiva é entender a experiência subjetiva dos seres humanos, os quais constroem intersubjetiva e continuamente a realidade social (BURRELL, MORGAN, 1994). Sua ontologia é nominalista, ou seja, a realidade é entendida por meio de ideias, de nomes. A natureza humana é voluntarista e possui agência. Além disso, o interpretativismo assinala a natureza da sociedade como de ordem, ou seja,

concentra no estudo de formas em que a realidade social é construída por meio de significados e ordenada pelo ponto de vista dos atores diretamente envolvidos. Eles apresentam uma perspectiva em que os atores individuais negociam, regulam e vivem suas vidas dentro do contexto do *status quo* (BURRELL, MORGAN, 1994, p. 254, tradução livre)

É válido lembrar que a teoria da prática pretende superar a dicotomia objetivo/subjetivo. Assim, pode-se argumentar que o paradigma da estratégia como prática é interpretativista, mas se encontra mais perto do limite da perspectiva funcionalista.

3.2 Especificação do Problema

Como ocorreu a construção e transformação das práticas estratégicas na certificação e manutenção do selo *Forest Stewardship Council (FSC)*?

3.2.1 Perguntas de Pesquisa

1. Quais os conceitos e as propostas de responsabilidade social que influenciam as empresas pesquisadas?
2. Quais os processos norteadores do conteúdo estratégico?
3. Quem são os praticantes na certificação e manutenção do selo FSC?
4. Quais as práticas estratégicas organizacionais na certificação e manutenção do selo FSC?
5. Quais as práticas estratégicas da certificação FSC e do mercado?
6. Como ocorreu a certificação e manutenção do selo FSC?

3.2.2 Apresentação das categorias de análise

As categorias deste presente estudo são: práticas estratégicas, estrategistas e conteúdo estratégico de responsabilidade social. O estudo pretende entender a relação entre práticas estratégicas de responsabilidade social de mercado, práticas estratégicas de responsabilidade social da organização, estrategistas e conteúdo estratégico de responsabilidade social.

3.2.3 Definições das categorias de análise

Estrategistas

Definição Conceitual: são os indivíduos que se utilizam de práticas para a realização das atividades estratégicas.

Definição Operacional: será determinado quem são os atores internos e externos importantes para a realização das práticas e atividades estratégicas por meio de entrevistas semi-estruturadas com gerentes de alto escalão e, a

partir de então, será determinado quais as características, visão/valores e história desses atores por meio de entrevistas semi-estruturadas e dados secundários de *site* e questionário para a fase quantitativa.

Práticas estratégicas de mercado e organizacional

D.C.: são “modos de fazer” rotineiros e institucionalizados que são recorridos na hora da realização da atividade. As práticas se materializam na atividade realizada. São multinível, ambiental, organizacional, de grupo, etc. Podem ser administrativas, que têm o propósito de organizar e coordenar a estratégia, tais como mecanismos de planejamento, orçamentos, previsões, sistemas de controle, indicadores de desempenho. Discursivas, que geram recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para a interação sobre estratégia. E episódicas, que criam oportunidades para e organizam as interações entre os praticantes no fazer estratégia, tais como reuniões, *workshops* etc (JARZABKOWSKI, 2005).

D.O.: as práticas de mercado serão observadas por meio de dados secundários tais como artigos, relatórios de responsabilidade social, *site* de concorrentes (as maiores empresas e as mais sustentáveis), associações do setor. As práticas estratégicas de responsabilidade social da empresa serão verificadas por meio de documentos, entrevistas semi-estruturadas e dados secundários como *site* e relatórios de sustentabilidade. Para a segunda fase quantitativa da pesquisa será realizado um questionário.

Conteúdo estratégico de responsabilidade social

D.C.: conteúdo estratégico é o posicionamento da empresa no mercado que está pautado por seu produto/serviços para determinado mercado que culminarão em resultados. Serão de responsabilidade social quando o mercado a ser atingido seja fonte de preocupação por seus questionamentos socioambientais (tais como consumidores verdes, minorias, mercado de baixa renda) e/ou quando os produtos e serviços tiverem características de “conservação” ambiental e “justiça” social. O resultado será, além de econômico, também ambiental e social.

D.O.: serão descritos os produtos e serviços das empresas bem como o mercado a ser atingido por eles por meio de dados secundários (*site*, *folders*, pesquisas) e primários (entrevista semi-estruturada).

3.2.4 Outros termos relevantes

Estratégia

D.C.: A estratégia é um fluxo de atividades situadas e realizadas por pessoas que tem consequência para a direção e/ou sobrevivência de uma organização.

Estratégia Enquanto Prática

D.C.: A estratégia enquanto prática argumenta que a “(...) estratégia é algo que as pessoas fazem (...) estando preocupadas com a estratégia como atividades nas organizações, tipicamente a interação de pessoas (...)” (JOHNSON et al, 2007, p. 3, tradução livre).

Strategizing

D.C.: é o fazer da estratégia, a construção de um fluxo de atividades pela ação e interação de múltiplos atores e as práticas que eles se utilizam que afetam a direção, sobrevivência e vantagem competitiva da empresa. É a confluência de atividades, práticas e praticantes estratégicos (JARZABKOWSKI, 2005).

Sustentabilidade | Responsabilidade Social

D.C.: são todas as atividades, práticas, discurso, tomada de decisão, processo, ações que objetivam resultados econômicos (de eficiência), mas pautados/restringidos em/por resultados ambientais e sociais.

3.3 Delimitação e Design da Pesquisa

A partir do referencial teórico, embasamento epistemológico, problema e perguntas de pesquisa é fundamental elucidar como este estudo será realizado, ou seja, a metodologia adotada.

São poucas as pesquisas na área de estratégia e responsabilidade social e por não haver nenhuma de responsabilidade social na perspectiva de estratégia como prática, esta investigação terá caráter **exploratório-descritiva**. Assim, de acordo com seu caráter exploratório, o estudo proporcionou um começo de conhecimento sobre o assunto, desenvolveu ideias e refinou questões para futuras pesquisas. Além disso, no que tange à questão descritiva, a pesquisa descreveu a categoria de análise das práticas estratégicas. Também levantou as relações entre as seguintes categorias: práticas estratégicas de mercado e da organização, estrategistas e práticas, práticas e conteúdo estratégico (GIL, 1999; MATIAS-PEREIRA, 2007; NEUMAN, 1997).

O delineamento temporal é **corte transversal com aproximação longitudinal**. A observação será em um momento no tempo (NEUMAN, 1997), por isso será um corte transversal. Contudo, serão estudadas as práticas e praticantes desde a transformação do produto em certificado pelo FSC até a sua constante manutenção para que não perca o selo, por isso, a aproximação longitudinal. Entretanto, este processo não será acompanhado, apenas será feito seu estudo histórico por meio de documentos e entrevistas, por conta disso não se configura uma pesquisa longitudinal.

A **unidade de análise são as práticas estratégicas organizacionais**. O **nível de análise será individual, organizacional e ambiental**; isto porque será analisado como as pressões ambientais e individuais influenciam a inserção da responsabilidade social nas práticas estratégicas.

O embasamento epistemológico interpretativista é mais comumente estudado a partir de métodos ideográficos, ou seja, aqueles que buscam os dados diretamente dos envolvidos. Esses métodos são, normalmente, qualitativos uma vez que nesse tipo de análise há “um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são

básicas nesse processo” (MATIAS-PERREIRA, 2007, p. 71). Assim, essa pesquisa teve uma **primeira fase qualitativa**. (GODOY, 1995; YIN, 2005). Nela, todos os objetivos específicos de pesquisa foram pesquisados.

Essa fase foi realizada por meio de estudo de caso na companhia Suzano Papel e Celulose S.A. por ser uma empresa que possui certificação FSC e pela disposição da mesma de participar da pesquisa.

Este tipo de estudo não exige controle dos eventos e focaliza acontecimentos contemporâneos. Os acontecimentos contemporâneos são aqueles que embora possam ter ocorrido no passado ainda existam pessoas que participaram do seu processo e, desse modo, existe a possibilidade da realização de entrevistas (YIN, 2005).

O estudo de caso é

Uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos. (...) A investigação do estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. E, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo. E, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2005, p. 33)

Os estudos de casos têm as seguintes características fundamentais: busca por significados atribuídos pelos sujeitos às suas vivências e experiências pessoais; considera a unidade social como um todo; o interesse está no individual, no específico; foco no entendimento dos processos sociais do que em relações entre variáveis; investigação detalhada; o fenômeno estudado deve estar inserido em seu contexto; é fortemente indutivo e promove uma descrição completa e literal do objeto da pesquisa (GODOY, 2006). O estudo único foi holístico uma vez que a teoria da prática pretende analisar o todo sem quebrá-lo em subsistemas (YIN, 2005).

Nos estudos holísticos, bem como nos de enfoque exploratório, à medida que a pesquisa vai sendo realizada podem surgir elementos novos e variáveis não encontrados na literatura. Desse modo, é importante que o pesquisador

esteja aberto para essas mudanças (YIN, 2005; GODOY, 1995). No estudo de caso algumas práticas e características dos praticantes foram encontradas que não estavam descritas na literatura.

Segundo Yin (2005), a qualidade do estudo de caso exploratório-descritivo está relacionada a três condições: validade do constructo, validade externa e confiabilidade. Já para Pozzebon (2004), a coerência e a validade de uma pesquisa interpretativa estão pautadas na autenticidade, plausibilidade e reflexividade. Relacionam-se as condições a seguir para, então, serem delimitados os critérios almejados, o porquê e também como serão alcançados.

A **validade do constructo** refere-se a “estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos” (YIN, 2005, p. 55); para isso, o pesquisador deve: utilizar fontes múltiplas de evidências, estabelecer encadeamento das evidências e o rascunho da análise deve ser revisado por parte dos envolvidos no processo. Esta última tática permite a **plausibilidade**, ou seja, que a explicação faça sentido para quem faz parte do fenômeno e para os pares envolvidos (POZZEBON, 2004). A plausibilidade está ligada a dois elementos: sentido para quem a lê e oferecer uma contribuição de pesquisa distinta das que já foram realizadas. A plausibilidade é alcançada de algumas formas: (i) no escrito ter seções convencionais aos artigos acadêmicos, (ii) mostrar o escopo dos achados, (iii) interagir com o leitor, (iv) mostrar as lacunas teóricas que o estudo cobre. Neste estudo, notam-se as seções convencionais, o escopo está delimitado por todo o trabalho, a interação com o leitor se dá, principalmente na conclusão, discutindo os achados. Por fim, as lacunas teóricas cobertas pelo estudo são mostradas na justificativa teórica.

A **validade externa** permite a generalização analítica, ou seja, que o estudo forneça teoria para outras situações. Para que isso ocorra, é preciso que o estudo esteja pautado em uma teoria, neste caso a teoria da estratégia como prática, e que haja replicação em outros contextos, ou seja, que a teoria seja testada em outro caso, o que já ocorreu em diversos outros estudos da estratégia como prática (JARZABKOWSKI, 2005).

Na existência da **confiabilidade**, quando uma pesquisa é replicada por outro pesquisador com o mesmo acesso a dados e os mesmos procedimentos, o novo pesquisador conclui a mesma coisa que o estudo anterior (YIN, 2005). Por se tratar de um estudo interpretativo, esta condição não é vista como

importante para a qualidade da pesquisa. Na perspectiva interpretativista o pesquisador sempre terá um viés na sua coleta e análise de dados e, por isso, é impossível que outro pesquisador, com uma história e características diferentes, chegue à mesma conclusão (POZZEBON, 2004). Por conta disso, nesta pesquisa este critério não será alcançado.

A **autenticidade** significa que o pesquisador realmente interagiu com o fenômeno pesquisado, desse modo, é preciso que o investigador prove que teve interação apropriada com os participantes e acesso a documentos suficientes relacionados ao fenômeno do estudo. Para atingir a autenticidade o pesquisador precisa: (i) mostrar que está familiarizado com as expressões do campo, (ii) descrever quão próxima a pesquisa foi realizada, (iii) na análise dos dados, apresentar o material bruto como trechos de documentos, entrevistas transcritas, (iv) conduzir uma validação com os respondentes (IBIDEM). Quanto às ações para esse critério, foram realizadas: (i) nota-se as expressões da engenharia florestal e responsabilidade social, (ii) é descrito onde e como as entrevistas foram realizadas, (iii) vários trechos brutos da entrevista são apresentados, (iv) a validação dos respondentes foi realizada ao longo das entrevistas, procurando entender se um assunto descrito por um entrevistado como importante para esse processo também o era entendido por outro entrevistado.

A **reflexividade** admite a influência do pesquisador na pesquisa. Desse modo, requer que o pesquisador demonstre seus vieses e não tentar eliminá-los e delimita que qualquer pesquisa é uma representação entre outras possíveis (IBIDEM). Para isso, na introdução a autora delimita sua visão sobre o assunto.

Neste estudo, serão buscados cinco critérios de qualidade:

- Validade do Construto;
- Plausibilidade;
- Validade Externa;
- Autenticidade;
- Reflexividade.

É preciso que em um estudo de caso sejam coletadas diversas fontes de evidência para a realização da triangulação dos dados, de modo que fatos e

eventos sejam suportados por diversas fontes, fortalecendo a validade do construto.

A **coleta de dados** foi realizada por meio de documentos e entrevistas semi-estruturadas com os praticantes do caso.

As **entrevistas foram** semi-estruturadas e profundas, nelas foi possível obter elementos para a compreensão detalhada do problema. Esse tipo de coleta permite a observação de expressões corporais e mesmo sonoras, permite direcionar o foco no tema do estudo de caso (GIL, 1999). Os pontos fracos da entrevista são: respostas viesadas, imprecisões devido à memória fraca do pesquisador, o entrevistado pode responder o que o entrevistador quer ouvir (YIN, 2005). A entrevista foi semi-aberta e com uma pauta para que todos os elementos da pesquisa fossem abordados, entretanto foi dada liberdade ao entrevistado para relatar o que achava pertinente quando o mesmo comentava algo não relacionado diretamente com a questão perguntada (GIL, 1999; DUARTE, BARROS, 2005). A pauta da entrevista abordou os seguintes tópicos:

1. Processo para a certificação do FSC;
2. Motivo da certificação;
3. Práticas criadas e modificadas para a certificação e manutenção do selo FSC;
4. Participantes da certificação e manutenção;
5. Características e competências que o entrevistado acredita ser importante para as pessoas que participam da certificação e manutenção do FSC;
6. Papel do entrevistado na certificação e manutenção;
7. Características e competências necessárias ao entrevistado para seu papel na certificação e manutenção do FSC;
8. Opinião do entrevistado sobre a responsabilidade social e opinião sobre ação da empresa pautada em *stockholders* ou *stakeholders*;
9. Relação entre opiniões do tema sete com a história de vida do entrevistado (seja familiar, escolar, profissional) e seus valores.

As entrevistas foram realizadas com profissionais ligados à certificação e manutenção do produto certificado pelo FSC, sendo um total de cinco entrevistas com funcionários atuais da Suzano S.A. e uma entrevista por email com um antigo funcionário que, atualmente, trabalha em uma concorrente da

empresa. O processo para definição das entrevistas consistiu em perguntar ao primeiro contato, um dos gerentes da época da implementação da certificação FSC e atual gerente de qualidade, quem eram os principais atores da implementação bem como das práticas atuais do FSC. Além disso, em cada entrevista perguntou-se se existia mais alguém que o entrevistado achasse importante nesse processo. Todos os nomes mencionados foram entrevistados.

As entrevistas foram realizadas nos meses de julho, agosto e outubro de 2009. Os entrevistados, localidade e duração são os que seguem:

Entrevistado	Cargo	Local	Duração
Entrevistada 1	Profissional da cadeia de custódia	Matriz - São Paulo - SP	1h21'
Entrevistado 2	Gerente florestal SP	Fábrica - Suzano - SP	1h00'
Entrevistada 3	Profissional relacionamento stakeholders	Restaurante - São Paulo - SP	1h02'
Entrevistado 4	Gerente de qualidade	Matriz - São Paulo - SP	48'
Entrevistado 5	Ex- gerente florestal	Email	-
Entrevistado 6	Presidente da época da implementação - atual conselheiro de administração	Matriz - São Paulo - SP	59'

Além disso, foram colhidos dados por meio de análise de documentos. Os **documentos**, dados primários ou secundários, constituem rica fonte de dados, não são reativos (as informações contidas permanecem as mesmas por longo tempo), são discretos (não foram criados como resultado do estudo) e são exatos. Dentre algumas dificuldades, tem-se: o documento não foi feito para responder àquela investigação, não promove informações sobre comportamentos não verbais, a seleção normalmente é tendenciosa, relato com vieses desconhecidos do pesquisador (GODOY, 1995, YIN, 2005). É importante que o pesquisador tenha em mente que “todos os documentos foram escritos com algum objetivo específico e para algum público específico, diferentes daquele do estudo de caso que está sendo realizado” (YIN, 2005, p. 115). Os documentos coletados e analisados foram: apresentações utilizadas pela Suzano, *site* da empresa e dos concorrentes, jornal interno da companhia, relatórios estatísticos do setor, relatórios de sustentabilidade da empresa e de outras empresas do setor. Esses dados foram utilizados principalmente na análise das práticas do mercado e do FSC e para corroborar achados das entrevistas.

Foi realizado um **estudo único de caso**, o que permitiu entender em profundidade o problema e forneceu informações para a realização da segunda fase da pesquisa.

A **segunda fase foi quantitativa** e analisaram-se os quatro objetivos específicos: conceitos e propostas de responsabilidade social que influenciam a empresa, os processos norteadores do conteúdo estratégico, os praticantes e as práticas da certificação e manutenção do selo FSC. Isto porque as práticas estratégicas do FSC já foram analisadas no estudo de caso e é uma fase de entender este selo. Já as práticas de mercado do mercado discutidas no estudo do caso são aquelas das empresas pesquisadas no estudo quantitativo, deste modo, foi possível corroborar o achado do estudo de caso. Quanto ao processo da certificação e manutenção não é possível entender ele de forma integral por meio de um estudo quantitativo e, por isso, não foi realizado pesquisado nesta fase.

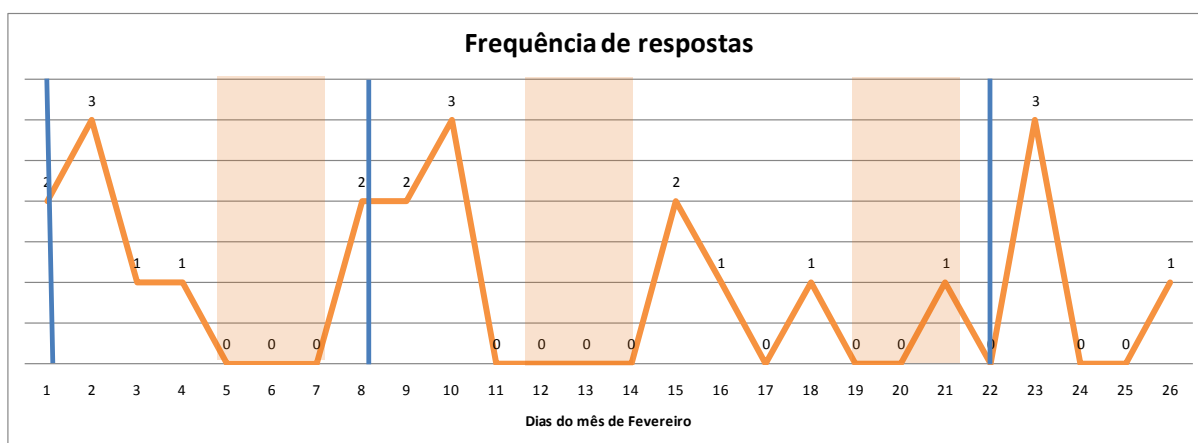
Neste enfoque “o fenômeno pode ser mensurado numericamente de modo a traduzir os fenômenos em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las” (MATIAS-PERREIRA, 2007, p. 71). A estratégia utilizada foi a de **levantamento**, ou seja, a interrogação direta das pessoas, neste caso, os estrategistas, envolvidos no fenômeno.

O objetivo desta fase foi o de identificar as práticas estratégicas e os praticantes na certificação e manutenção do selo FSC. O questionário foi desenvolvido a partir da análise dos dados coletados na fase qualitativa e somou 14 questões (veja o questionário no anexo) com perguntas abertas e perguntas nominais. Na maioria das questões foi incluída uma pergunta sobre outras afirmações que o entrevistado julgava importante e não estava na pesquisa.

As questões foram disponibilizadas *online*, o *link* foi enviado por email para os responsáveis de cada empresa certificada por manejo florestal e cadeia de custódia. Os contatos de todas as empresas foram encontrados no próprio site da organização (<http://info.fsc.org/>). Foram enviados emails solicitando o preenchimento da pesquisa para todas as 56 empresas que contam com o mesmo tipo de certificado da Suzano Papel e Celulose. Destas empresas, 3 associações possuíam o mesmo contato. Houve 10 emails que retornaram. O

preenchimento da pesquisa foi solicitado no dia 01 de fevereiro de 2010. Uma cobrança foi realizada no dia 08 de fevereiro e outra no dia 22.

Obteve-se um total de respostas 23, representando 41% da população. Uma empresa solicitou o envio da pesquisa via email, pois não podia acessar o *link*. Quatro empresas pediram os resultados da pesquisa, sendo que uma delas identificou as questões como pertinentes e importantes e outra requisitou convite para a apresentação da dissertação. Uma empresa parabenizou o formato da pesquisa.



Na tabela acima, a linha azul representa quando o email solicitando a resposta ao questionário foi enviado às empresas. Já o espaço em laranja claro do gráfico representa sexta-feira, sábado e domingo.

Notou-se que 72% das respostas foram obtidas no máximo dois dias após o envio de um dos três emails solicitando o preenchimento; sendo que 69% no primeiro e segundo envio. Apenas uma pessoa retornou o questionário durante o período do fim de semana (inclusive sexta-feira). O horário do preenchimento dos questionários foi equilibrado entre manhã e tarde.

3.4 Análise de Dados

A análise dos dados qualitativos foi feita pela análise de conteúdo a qual

parte do pressuposto de que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar. (...) Nesta análise, o pesquisador busca compreender as características, estruturas e/ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tomados em consideração (GODOY, 1995, p. 23).

Nesta análise há três estágios: a pré análise, que conta com definição de quais documentos analisar, uma primeira leitura; a segunda fase é a de exploração do material em que o conteúdo será codificado, classificado e categorizado; e a última, a de tratamento dos resultados e sua interpretação.

Nela, foram comparadas as respostas de cada entrevistado às perguntas, buscando similaridades, complementos e divergências; analisando-se principalmente a história, as características e habilidades de cada entrevistado, as características e habilidades que os entrevistados achavam importantes para um profissional envolvido no processo de certificação, a razão para certificação do FSC a partir de seu entendimento e as práticas que foram criadas ou modificadas por conta da certificação.

Para a análise dos dados quantitativos utilizou-se a estatística não paramétrica. As respostas colhidas foram por adesão. A frequência das respostas bem como a variação da frequência de acordo com categorias foram realizadas para as inferências deste estudo. Analisou-se as práticas, características dos profissionais das áreas, práticas do mercado, razões para certificação.

3.5 Limitações Metodológicas

Em uma investigação diversas limitações podem ocorrer. Na presente pesquisa alguns dos limitadores foram: tempo restrito, inexperiência da pesquisadora, a complexidade da teoria da estratégia como prática com diversas variáveis, a unidade de análise ser de difícil análise, o número de empresas que responderam ao levantamento e a utilização de estatística ser descritiva.

O fator limitador do tempo foi amenizado por um planejamento dos próximos passos da pesquisa de modo que ela ocorra dentro do previsto sem perder a qualidade e a profundidade.

Quanto à inexperiência da pesquisadora, além da revisão teórica e orientação, outras atividades foram realizadas para diminuir esse problema: leitura de *sítes* e revistas especializadas em responsabilidade social para

gerentes e empresários, conversas com pessoas da área, participação de eventos sobre o tema.

Quanto à complexidade da teoria da estratégia como prática com diversas variáveis, buscou-se não perder o foco e analisar fortemente as práticas e praticantes.

As “práticas são difíceis de acessar, observar, medir e representar porque estão escondidas, são tácitas e frequentemente inexpressíveis linguisticamente” (GHERARDI, 2009, p. 116, tradução livre). Para superar este obstáculo, a investigação utilizou diversas fontes de dados de modo que se não foi percebida em um tipo, foi identificada em outro.

O número de empresas da fase quantitativa foi baixo em relação a dados consistentes para uma boa estatística, entretanto, justifica-se pela representatividade da amostra frente à população.

Pelo tipo de questões do levantamento, foi necessário realizar análise a partir da estatística descritiva, o que limita os achados da fase quantitativa deste estudo.

Previamente, acreditava-se que o acesso ao campo seria difícil. Para o estudo de caso, contatos pessoais ajudaram a pesquisa a ser realizada. Já no levantamento, a disponibilização pelo FSC dos contatos de todas as empresas certificadas facilitou o acesso aos entrevistados.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo do trabalho está estruturado da seguinte maneira. Na primeira parte, os resultados do estudo de caso são demonstrados. Nela, começamos com uma breve explicação da empresa estudada. Em seguida, as perguntas de pesquisa são respondidas. Na segunda parte, a análise dos dados quantitativos é explanada. Por fim, uma breve conclusão sobre os resultados obtidos.

4.1 A Suzano Papel e Celulose S.A.

A Suzano Papel e Celulose S. A., pertencente ao Grupo Suzano, é uma empresa de base florestal que está há 85 no mercado de papel e celulose, sendo uma das maiores produtoras verticalmente integradas do setor na América Latina. A companhia tem capital aberto e possui mais de quatro mil acionistas. A empresa conta com quatro unidades industriais sendo uma em Mucuri no Sul da Bahia e três no Estado de São Paulo (SUZANO, 2008). Além disso, detém “50% do Consórcio Paulista de Celulose e Papel (Conpacel), principal unidade industrial integrada de papel e celulose adquirida da Ripasa, localizada em Americana- SP” (SUZANO, 2008, p. 10). As áreas florestais próprias e dos fornecedores fomentados - o Programa de Fomento da Suzano é um “sistema em que produtores independentes, por meio de contrato, plantam eucalipto em suas próprias terras” (SUZANO, 2009) - estão situados em, aproximadamente, 40 municípios nos Estados de São Paulo, Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais e Maranhão (IBIDEM). A Suzano detém um total de

570 mil hectares de florestas, dos quais 271 mil hectares são ocupados por plantio de eucalipto, 214 mil hectares, cerca de 40%, são áreas de preservação ambiental, que recebem programas de monitoramento baseados em práticas de manejo sustentado, o restante são áreas de infraestrutura. Contamos, também, com 93 mil hectares no nosso Programa de Desenvolvimento Florestal, sistema que incentiva o cultivo em terras de produtores locais independentes e é responsável por parte do abastecimento industrial, além de contribuir para a geração de renda e de empregos diretos e indiretos (SUZANO, 2009).

A estrutura da empresa é dividida em três unidades de negócios – Florestal Celulose e Papel – e cinco áreas Prestadoras de Serviços: Operações; Estratégia, Novos Negócios e Relações com Investidores; Finanças; Relações Institucionais; e Recursos Humanos. A Suzano detém também a SPP-Nemo, distribuidora de papel. A empresa conta com 3.540 colaboradores.

4.2 Perguntas

4.2.1 Quais os conceitos e as propostas de responsabilidade social que influenciam as empresas pesquisadas? Quais os processos norteadores do conteúdo estratégico?

A questão da responsabilidade social na Suzano é estratégica, ou seja, gera resultados operacionais para empresa; parte de seu mercado consumidor exige isto dela e alguns de seus produtos geram menos impactos negativos socioambientais ou mais positivos. Em relação aos resultados que a sustentabilidade causa à companhia é notada em seu relatório de sustentabilidade.

Atuamos sob os princípios da sustentabilidade, que para nós significa a capacidade de permitir que os ciclos de crescimento se renovem. Isso implica construir bases para um crescimento que integre operações competitivas, responsabilidade socioambiental e relacionamentos de qualidade com todas as partes interessadas. Essa ótica de gestão dos negócios nos tem levado a alcançar consistentes melhorias em nossos resultados operacionais nos últimos quatro anos (SUZANO, 2008, p.11, grifo da autora).

Também, a gestão pautada na sustentabilidade, permite outros reconhecimentos que geram resultados. A empresa faz parte do ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), o qual busca mostrar as empresas mais sustentáveis da Bovespa, desde 2006 (BOVESPA, 2009; EM FOCO, 2009). Também foi eleita nos anos de 2005, 2006, 2007 e 2008 uma das vinte empresas modelo em sustentabilidade do Guia Exame de Sustentabilidade (SUZANO, 2008).

Outras práticas e comunicações da empresa demonstram a estratégia deste tema. Ela emite relatórios de sustentabilidade, conjunto ao relatório anual

financeiro, desde 2004. Segundo o relatório de sustentabilidade de 2008, o Planejamento Estratégico da Suzano

(...) está alinhado aos nossos cinco objetivos estratégicos: estar entre as duas maiores e mais rentáveis empresas brasileiras do setor até 2015; desenvolver o tripé controle familiar, gestão profissional e orientação para o mercado de capitais; garantir a sustentabilidade dos negócios, para assegurar o desenvolvimento das comunidades de nossas áreas de atuação, e a obtenção de certificações de reconhecimento internacional; manter a gestão de Classe Mundial, de acordo com critérios da FNQ [Fundação Nacional de Qualidade], buscando solidez; e estar entre as dez melhores empresas para trabalhar (SUZANO, 2008, p. 30).

A questão da sustentabilidade surge como um dos objetivos estratégicos bem como certificações internacionais que engloba a FSC. A visão, missão e valores da companhia também remetem ao tema da responsabilidade social:

Visão - Ser Forte, gentil e construir continuamente uma companhia de excelência que harmonize criação de valor com a dignificação da vida humana e a preservação dos recursos naturais. **Missão** - Desenvolver e oferecer produtos de base florestal, serviços, conceitos e idéias, antecipando-se às necessidades dos clientes e promovendo a satisfação dos acionistas, colaboradores, fornecedores e comunidades locais. **Valores** - **Flexibilidade e Agilidade** - Agir com presteza, destreza e criatividade, considerando as circunstâncias de um mundo em contínua transformação, garantindo que o processo de gestão antecipe tendências e ameaças e evite surpresas. **Relações de qualidade** - Baseiam-se em confiança, transparência, integridade e ética. “Relações de qualidade são aquelas que não se rompem apesar dos acidentes de percurso e dos erros das partes envolvidas.” (Max Feffer). **Humanismo e Diversidade** - Capacidade que todo ser humano tem de se interessar pelo outro e de trabalhar em conjunto, respeitando as diferenças. **Responsabilidade Socioambiental** - Somos responsáveis pelo destino do planeta e do seu equilíbrio ambiental e social. **Liderança** - Fundamenta-se em respeito, competência, delegação de poder e coragem de assumir riscos. **Segurança, Saúde e Qualidade de Vida** - Preservar a vida e a qualidade de vida em todas as suas manifestações. **Comprometimento** - Equipe de alta performance, constituída por pessoas talentosas, competitivas e apaixonadas. **Inovação e Pioneirismo** - Resultado das atitudes de vanguarda e de ir além do esperado (SUZANO, 2008).

Percebe-se como a empresa objetiva a responsabilidade social, seja em seus objetivos estratégicos, por meio da excelência em gestão, das certificações, do comprometimento com diversos públicos, ou em sua missão, pela inclusão da satisfação de diversos *stakeholders*. Entretanto, é na visão que a sustentabilidade fica ainda mais clara quando afirma querer “construir

continuamente uma companhia de excelência e que harmonize criação de valor com a dignificação da vida humana e a preservação dos recursos naturais” (SUZANO, 2009, site, grifo da autora). Nota-se o *triple bottom line* grifados no texto.

Em relação aos produtos da empresa, alguns geram menos impactos ambientais ou apoiam alguma causa social.

Report® Senninha: produto atrelado a uma causa, em “que tem parte da venda revertida ao Instituto Ayrton Senna, responsável pelo atendimento de 650 mil crianças” (SUZANO, 2008, p. 55).

Report no Alvo da Moda: produto atrelado à causa do combate do câncer de mama, no qual toda a renda obtida com o licenciamento do produto é revertida para o Instituto Brasileiro de Controle do Câncer (IBCC) e a embalagem traz dicas para as mulheres de como fazer o auto-exame. Para a empresa, a parceria com a campanha do Câncer de Mama “é uma iniciativa inédita no setor de papel e celulose e está alinhada à estratégia de sustentabilidade da Suzano, baseada nos pilares educação, geração de valores para todas as partes interessadas, desenvolvimento das comunidades e conservação ambiental” (EM FOCO, 2009).

Reciclato: o papel fornecido por cooperativas de catadores de materiais recicláveis é reciclado (IBIDEM). A empresa acredita que este produto promove a inclusão social e a diminuição de resíduos urbanos. E que, dessa forma, contribuem “para reduzir o impacto sobre os aterros sanitários e para incentivar a profissionalização das 80 cooperativas de catadores com as quais trabalhamos” (SUZANO, 2008, p. 55).

Report Carbono Zero: em que as emissões de gases do efeito estufa de sua produção são neutralizadas com a plantação de espécies nativas (EM FOCO, 2009). Este é o “primeiro papel fabricado no Brasil em escala industrial que compensa a emissão de gases de efeito estufa durante o processo produtivo, por meio da recuperação de florestas nativas” (SUZANO, 2008, p. 55).

Report Carbon Neutral: o mesmo conceito do Report Carbono Zero, mas vendido no exterior. Assim, a “produção e transporte para toda a Europa também tem seus efeitos neutralizados” (IBIDEM).

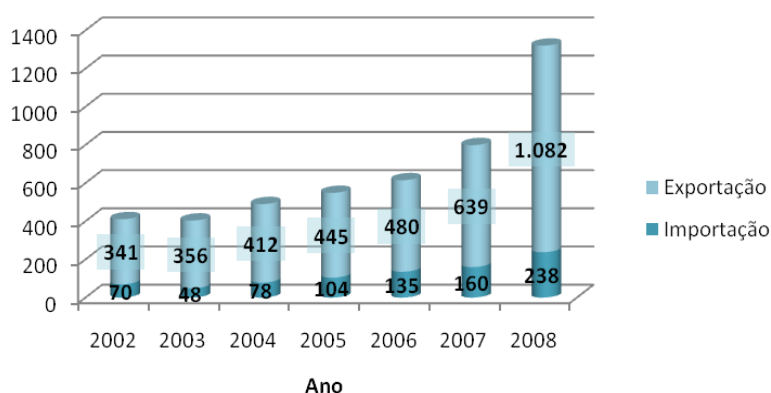
Produtos FSC: produtos que são certificados pelo *Forest Stewardship Council* (FSC) e promovem a gestão de florestas de modo ambiental, social e economicamente correto.

O mercado da empresa é interno e externo, no relatório de sustentabilidade de 2008, a Suzano define que sua “estratégia de atuação”

está concentrada em duas linhas de produtos: celulose de mercado, vendida principalmente para produtores de diferentes tipos de papel em 47 países, sendo nosso foco as exportações; e papel, vendido principalmente nos mercados latino-americanos, em especial no Brasil. (SUZANO, 2008, p.10)

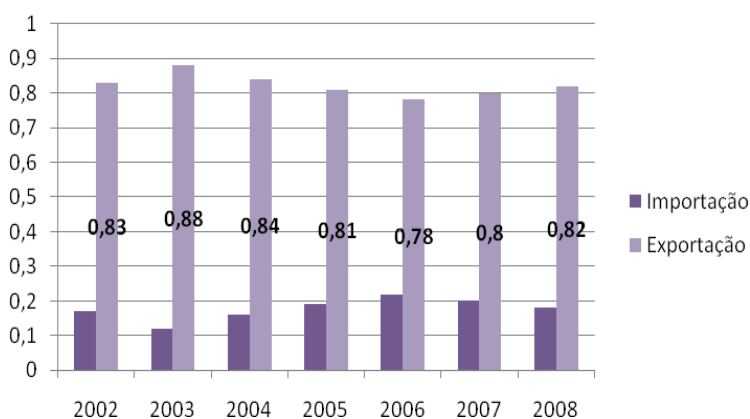
As vendas para o mercado externo podem ser vistas nas tabelas abaixo.

Venda de celulose - mil ton

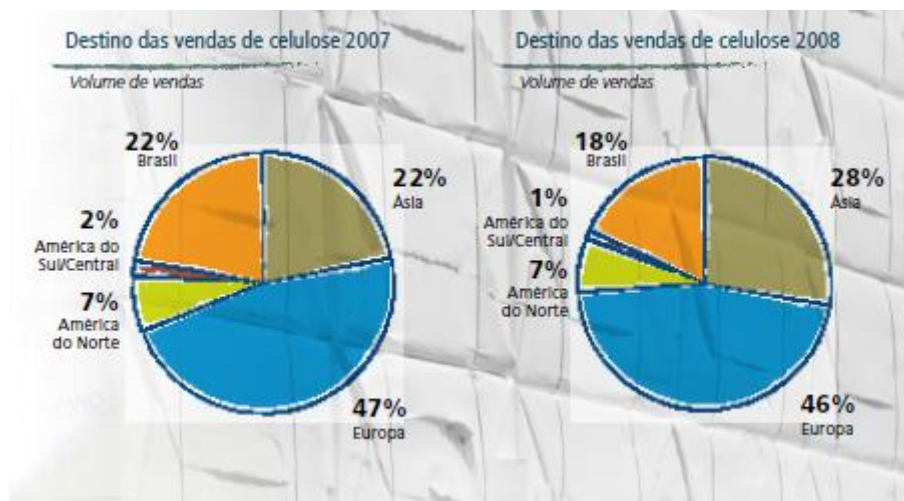


(Fonte: SUZANO, 2008 e 2005, adaptado pela autora)

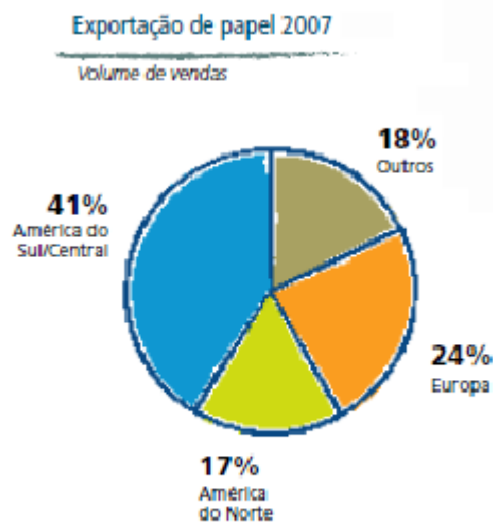
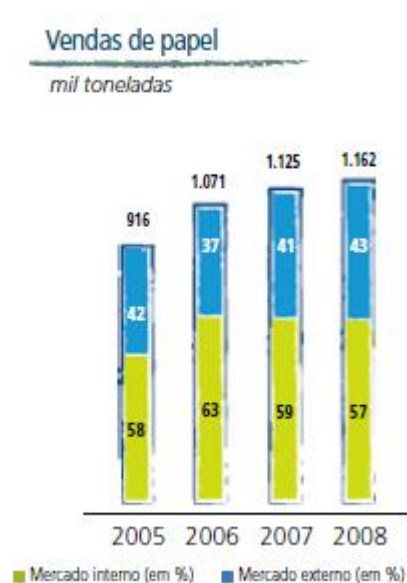
Venda de celulose - Porcentagem



(Fonte: SUZANO, 2008 ; SUZANO, 2005, adaptado pela autora)



(Fonte: SUZANO, 2008, p.51)



(Fonte: SUZANO, 2008, p. 54)

É claro a predominância da exportação de celulose já que, entre 2002 e 2008, uma média de 82% da venda de celulose é para este fim. Os dados de 2007 e 2008 demonstram como grande parte, entre 46-47%, desta celulose é vendida para a Europa. O papel por outro lado, como visto na atuação estratégica, foca o mercado interno. Entretanto, ainda há vendas significativas para o mercado externo. Ou seja, de modo geral, grande parte do mercado da Suzano está no exterior e, mais especificamente, em parte significativa, na Europa. Em 2008, por exemplo, as vendas para a Europa seriam de aproximadamente 497 mil toneladas de celulose.

Embora no Brasil não seja tão comum práticas como boicote a produtos ou exigências socioambientais para compra de produtos, no exterior, principalmente Europa, é uma prática comum. Em estudo realizado pelo Instituto Akatu para o Consumo Consciente, percebe-se que a atitude de premiar ou punir empresas por causa de sua atuação socioambientalmente responsável é bem maior do que no Brasil. 55% dos norte-americanos e 40% dos europeus puniram empresas irresponsáveis, no Brasil foram apenas 13%. O Brasil premiou 12% das empresas responsáveis, enquanto na Europa este índice sobe para 32% e na América do Norte para 46% (AKATU, 2007).

Ouchi (2006), em sua dissertação de mestrado acerca de como a responsabilidade social ocorre no setor de papel e celulose, afirma:

As companhias entrevistadas exportam parcela significativa de sua produção, desde a Klabin que exporta quase um terço de sua produção, até a Aracruz e a Cenibra que exportam quase a totalidade de seus produtos. Parte significativa das exportações é direcionada a mercados europeus onde existem exigências muito fortes sobre quesitos ambientais, tais como certificações florestais (ex: FSC® – *Forest Stewardship Council*) e ainda sobre questões de direitos humanos (ex: certificação SA 8000) (OUCHI, 2006, p. 50).

Corroborando o dado da pesquisa do Akatu e da dissertação de Ouchi, o antigo presidente da Suzano menciona como os consumidores externos, principalmente europeus, exigem a certificação FSC e como esse fato, conjuntamente com uma cultura da certificação, foi primordial para a decisão da certificação.

O que acontece, o Brasil, por causa da questão do desmatamento, uso inadequado das florestas, ele vem sofrendo nos últimos anos uma pressão dos consumidores externos tentando identificar a origem das suas florestas, se ela é ambientalmente correta, não é consequência de desmatamento, trabalho escravo, invasão indígena, não é consequência de grilagem, coisas desse tipo. Como se vem fazendo ao longo dos últimos anos, certificações, não só na questão ambiental, mas na questão de qualidade, esse processo começou lá trás com a ISO9000, você procurar ter uma constância na qualidade do produto. Começou com a ISO9000 que certificava empresa que tinha um processo de produção correto e continuado que garantiria um produto de boa qualidade continuamente, depois vieram as ISO 14000, na época parece que foi a primeira empresa no mundo de papel e celulose a ter a ISO14000, o que era a ISO14000? Era a de certificação ambiental, nós começamos antes com a norma ABS, que é uma norma precursora da ISO, uma norma inglesa que nos certificou, a ISO nem tinha saído ainda. Quando saiu, nós fomos a

primeira empresa a ser certificada. A ISO 14000 foi muito importante para nós, de certa forma nos deu um diferencial em relação ao nosso concorrente em relação a nossa qualidade e questão ambiental, nosso processo ambiental foi certificado a nível internacional, quando você é uma empresa exportadora, você precisa além de uma boa qualidade do seu produto você precisa ter uma imagem muito boa no mercado internacional para que os clientes dos seus clientes queiram comprar de você. Então a ISO ambiental trouxe pra gente essa diferenciação, de que era uma empresa ambientalmente correta, certificada por organismos internacionais, com práticas ambientais adequadas. Mas depois ficou ainda a questão da floresta, começou a se questionar muito a origem das madeiras de exportação do Brasil nós achamos o seguinte, como nós éramos grandes exportadores, principalmente para a Europa, EUA e Ásia, principalmente Europa, que consumidores eram muito exigentes, cada vez mais nós percebíamos o movimento de qual era a origem da floresta?, tem índio?, teve problema com índio?, é desocupação?, foi desocupação?, essas florestas preservam mata nativa?, está cortando mata nativa? Então nós corremos atrás de uma certificação florestal, começou um trabalho grande desse processo de certificação, que é um processo importante, mas demorado, por isso tem que se adaptar, tem sempre questionamento se você está fazendo correto em todos os procedimentos, tem que ajustar processos, e isso tudo foi feito ao longo do tempo e até conseguirmos a certificação do FSC. O que ela trouxe para gente? Um diferencial, não em termos de preço, que nossos concorrentes não tinham FSC, mas em termos de imagem, clientes começaram a procurar nosso produto por ter a certificação (Entrevistado 6, 2009).

Outra entrevistada menciona ainda clientes internos que exigem produtos mais “sustentáveis”.

Têm clientes que exigem, tipo uma Natura, se for FSC, ou Reciclato, mas também Unilever, etc.. Parte da linha... Têm alguns que compram por ser FSC, se não for FSC provavelmente a gente perde mercado, mundialmente falando... (Entrevistada 1, 2009).

Conclui-se que o mercado da Suzano é exigente em relação a questões socioambientais.

Por causa disso, a empresa passou a ter diversas certificações e aumentar o escopo do FSC internamente. Os dados abaixo ilustram essa evidência:

(...) o maior escopo de múltiplas certificações florestais do mundo, com base nos dados da *International Accreditation Fórum* (IAF), entre elas o selo FSC, as ISO 14001 e 9001 e a OHSAS 18001. O FSC, que atesta o manejo responsável das florestas, certifica todas as nossas florestas próprias plantadas para fins comerciais e todas as unidades industriais e escritórios de vendas, resultado de um trabalho contínuo que teve início em 2004 com a certificação da Unidade Mucuri (SUZANO, 2008, p. 44).

A SPP–Nemo, nossa divisão especializada na distribuição de produtos gráficos no Brasil, possui 13 unidades comerciais e grande abrangência no mercado nacional. Ela também atua com produtos de outros fabricantes e foi a primeira distribuidora nacional a obter a certificação FSC. Graças a essa conquista, tornou-se pioneira em garantir o selo para toda a cadeia produtiva, dos fabricantes de celulose e papel à indústria gráfica. A SPP–Nemo possui ainda certificações nas normas ISO 9001 e 14001. A Unidade Anchieta é ainda certificada pela norma SA 8000, relacionada ao cumprimento de requisitos rígidos em relação à responsabilidade social e ao engajamento de seus parceiros (SUZANO, 2008, p. 45).

4.2.2 Quem são os praticantes na certificação e manutenção do selo FSC?

Todos os funcionários envolvidos no manejo florestal e na cadeia de custódia foram e são essenciais para que a Suzano conseguisse o FSC e também para que ela o mantenha. Todos entrevistados ressaltam a importância da participação de todos os funcionários para a implementação e continuidade da certificação FSC. Também, atores externos participaram da implementação e manutenção do selo.

A primeira fase (do diálogo com stakeholders) é chamar os principais interlocutores, daí ter uma consultoria, a AMCE que está ajudando (Entrevistado 2, 2009).

Foi usada uma consultoria para começar o diálogo sustentável (...) quem conduziu isso foi essa consultoria - eu saía de cena e eles conversavam com a consultoria para deixar mais neutro (Entrevistado 3, 2009).

Teve um treinamento mais pesado com os auditores internos que daí nós contratamos uma empresa que é a Simetria, é um treinamento de auditor de FSC (Entrevistado 2, 2009).

O cara no armazém logístico ele está pensando no negócio dele (...) o nosso trabalho na área de certificação é mergulhar no mundo dele, facilitar para ele, que ele entenda a necessidade disto, que ele veja que isso é para o cliente, que vai melhorar venda, que vai melhorar o processo dele de utilização do FSC, esse é o trabalho que eu vejo como mais importante (Entrevistada 1, 2009).

Tem que incorporar dentro, como a poeira, tem que incorporar, até a empresa que presta serviço para Suzano tem que se adaptar, já teve caso de transportador que tinha pátio dentro da cidade que de tanto

fazer manobra acabou com asfalto, e tivemos que fazer parceria (Entrevistado 2, 2009).

Uma grande dificuldade que eu encontro, uma das grandes dificuldades, é envolver os colaboradores da empresa da empresa de outras áreas numa demanda social, então é todo mundo muito focado, “ah eu faço silvicultura, eu faço mercado, eu faço comunicação, eu faço meio ambiente”, mas assim aquela demanda, é uma demanda que... por exemplo, transporte, como que é a logística do transporte? Eu tive que envolver os funcionários diretamente relacionados ao abastecimento. Então isso pra gente foi muito bacana, porque eu consegui colocar, sei lá, 5, 6, até mais, 15 pessoas de diferentes áreas discutindo com a comunidade. Então isso foi muito bacana, porque também é uma dificuldade que a gente tem de trazer essa preocupação, esse cuidado, essa atenção pra dentro da empresa, entendeu? Englobar no dia a dia. A florestal, na verdade eu sou sortuda, porque a florestal, como as pessoas estão diretamente no campo, eles acabam tendo contato muito mais próximo com a comunidade do que uma pessoa da industrial por exemplo (Entrevistada 3, 2009).

Então muda [a responsabilidade social], de certo patamar para o nível estratégico, né? Porém, é um erro em minha opinião, e o FSC, os selos ajudam a isso, você ficar só no estratégico e esquecer a operação, e no final de contas, quem vai fazer acontecer a questão ambiental ou social é quem está apertando aquela válvula, né? Então um operador apertou uma válvula errada contaminou o rio ali, toda a questão daquele desastre ambiental todo porque o cara apertou uma válvula errada. Então não adianta a empresa ter toda uma visão... (Entrevistado 4, 2009)

Mas esse processo não se resume a esse comitê [para certificação], na verdade todas áreas da companhia tem que se ajustar, então esse comitê coordena junto com a certificadora o trabalho, quais são as diferenças, depois cai passar pra toda área operacional para que então o pessoal trabalhe definindo quais são os investimentos a serem feitos, idêntica quais as mudanças, mas isso envolve empregados da empresa, diretoria, presidência. Na hora de definir os investimentos, temos que mudar tais práticas, temos que ajustar comportamento de pessoas, você envolve todo um processo de trabalho, então isso é levado à diretoria que toma as decisões, inclui no orçamento os trabalhos, planos, cobra, acompanha, nós temos o comitê pra acompanhar o processo, normalmente é assim que funciona (...) Quando a gente pensou em estabelecer a visão do futuro, tem que ser participativo, todo mundo tem que comungar de toda a visão, a visão qual foi, nós queremos ser a maior empresa, estarmos entre as duas maiores empresas, não só as maiores, mas também queremos ser vistas como a empresa que as melhores práticas são adotadas, ser a melhor, nessas condições... e aí começou, como é que vamos fazer? com o envolvimento de todos, você para liderar, você tem que convencer, você tem que ser uma pessoa convincente, praticar e convencer, não adianta só falar, você tem que praticar o que você diz, quando você envolveu todos num trabalho de visão, convocou todos a atingir essa visão, uma gestão participativa, então não era o sonho do Murilo, era de todos, gerou

uma união muito grande na companhia, e todo mundo se sentia muito feliz com cada conquista da companhia, era uma festa, uma alegria, as pessoas adoravam trabalhar na companhia, sentiam-se parte das decisões, das conquistas, o sonho da companhia era o sonho de cada um... (Entrevistado 6, 2009).

A última passagem remete ao que destacamos no referencial sobre a atividade estratégica ser coletiva, uma vez que “nenhum ator sozinho consegue construir a atividade [da estratégia] por inteiro” (JARKABKOWSKI, 2005, p. 27, tradução livre). Embora o gestor seja o responsável e é cobrado pelos resultados, para atingir seus objetivos ele precisa dos outros atores (comunidade). Desse modo, é necessário que todos no processo estejam convencidos das ações a serem tomadas. Assim, “para obter esse comprometimento, a atividade precisa ser legitimada na comunidade; eles precisam percebê-la como importante para organização e para eles mesmos” (IBIDEM, p. 46, tradução livre).

Comprova-se que a construção da estratégia da certificação é coletiva e envolve todos os níveis hierárquicos da companhia.

As histórias dos entrevistados são importantes para entender quem é o praticante da responsabilidade social, como ele pensa e suas características.

Entrevistada 1: Profissional da área de cadeia de custódia do FSC

A profissional, de 20-30 anos, formada em engenharia química e mestre na mesma disciplina, entende que os valores da responsabilidade social estão presentes em sua vida desde sua infância. Elaborou pesquisa para criação de uma técnica que reduz a emissão de poluente no uso de plástico como combustível. Quando a autora perguntou se desde criança ela tinha os valores ligados à responsabilidade ou se tem alguma história na sua vida ou da formação que a ajudou a pensar desse jeito, a entrevistada respondeu

Nossa... na minha vida inteira... bom eu falo que minha irmã é “ecoziita” ela acabou de defender o mestrado dela, também na área ambiental... então é da família... (...) Meus pais, não que eles tenham absolutamente nada com meio ambiente ou com a parte social, eles não tem disso, mas aquela historia... é besta isso que eu vou falar eu não cresci assistindo SBT ou Chaves, meu pai me proibiu de assistir Chaves, a uma certa altura da vida eu tinha que assistir reporte Eco de domingo, entendeu? Então de uma maneira ou de outra a paixão por meio ambiente começou nesse momento, de Jacques Cousteau que tinha na Cultura... o fato dali começou a mudar a minha visão, já no técnico - eu sou técnica em Química – já no técnico que lembro de

começar a pensar no cromo que era gerado na fabricação do couro, e aí foi a primeira tentativa de pesquisa, depois eu fui pro laboratório fazer reciclagem de celular, depois eu fui pra área de reciclagem de pilha, depois veio reciclagem de plásticos... então tem um histórico sim, sempre muito acadêmico, mas... agora o que eu vejo é estando aqui na Suzano ou em qualquer outra empresa, o que eu vou tentar fazer é o seguinte, inserir no modelo clássico de gestão baseado nos resultados dos negócios, métodos pra gente ser um pouquinho melhor, seguindo aquela linha da FSC de ser sustentável ou não, de gerações futuras, que eu não sei se a gente vai chegar nisso, bom eu acho que a gente nunca vai chegar nosso porque é muito utópico, mas que eu acho que através do trabalho a gente tenta melhorar um pouquinho, entendeu? Eu adoro falar disso...

Entrevistado 2: Gerente florestal das florestas de São Paulo

O engenheiro florestal, de 40-50 anos, acredita que ter vindo do interior o ajudou na implementação e manutenção do FSC; entretanto, não teve o ensinamento sobre responsabilidade social na sua infância e juventude.

Eu sou do interior, sou meio caipira, eu fui criado em fazenda e sítio até 6 anos (...) eu acho que faz diferença essa convivência, até os 6 anos era direto, tirava leite de vaca, ia pescar, andava descalço no barro, mesmo depois ainda, contato com a natureza não tem como ficar sem. Acho que isso ajuda, é diferença de uma pessoas que nasce numa cidade, por exemplo São Paulo, que nunca viu uma galinha, acho que a visão e valores dessas pessoas são outros (...) ainda conseguir, tem aquele negócio do social, acho que ninguém é egoísta ao extremo e poder conciliar trabalho profissional ganhando dinheiro e ainda podendo fazer algo que está dentro dos seus valores, traz realizações, (...) traz benefícios, (...) ajuda a sociedade essa minha história também facilita para lidar com o pessoal, o jeito de falar, como falar.

Entrevistada 3: Profissional de relacionamento com comunidade

A advogada, de 20 e poucos anos, acredita que seus valores e crença na responsabilidade social vem desde a infância, trabalhou com projetos sociais na infância e juventude.

Ah, eu acho que, meus pais são extremamente idealistas, sempre foram pessoas engajadas, eu no colégio, desde meus 8 anos de idade comecei trabalhar em projetos sociais (...) sempre fui uma pessoa questionadora, faculdade de direito foi o maior choque e ouvi umas questões extremamente (desumana) e me incomodava (...) foi desde pequena, fui criada também em fazenda, (...) meus melhores amigos eram os filhos dos funcionários que trabalhavam com meu avô na lida de gado (...)

Entrevistado 4: Gerente de Qualidade

O engenheiro, mestre e doutor em administração com foco na ISO, atual presidente do grupo de trabalho da ISO 26000, define sua trajetória como segue:

Agora a minha trajetória pessoal, eu posso até dizer que eu vim para essa área, quase que por acaso, vim para cuidar da parte de qualidade e fui para ambiental em função da minha atuação lá fora na ISO, tem duas coisas que me influenciaram muito nessa questão de visão de mundo mais integrada, pragmática sim mais idealista, tem a ver com a minha infância, um monte de questões familiares eu fiquei amigo do Glauber Rocha (...) o Glauber era um gênio e uma pessoa distante do tempo dele (...) isso me influenciou bastante, foi muito importante na minha visão de mundo e a outra coisa que também é curiosa eu estudei em colégio religioso, colégio de padre, como meu pai não tinha tanto dinheiro, era relativamente pobre, para complementação da bolsa, eu precisava ajudar na igreja, e tinha um padre lá que era da parte comunista, da ala do Leonardo Boff, então isso influenciou minha formação (...) depois da engenharia, da faculdade mestrado e doutorado na GV, se distanciou desse idealismo.

Entrevistado 5: Engenheiro florestal da época da implementação – atualmente trabalhando na concorrência

O engenheiro definiu sua visão de mundo, no que se relaciona ao trabalho:

Trabalhar no equilíbrio de vários aspectos sempre foi motivação, vejo oportunidades no pensamento sistêmico - interdependência, "mas as empresas não podem perder o foco e desenvolver e resolver as questões e relações com a sociedade, caso contrário, estará discriminando a própria espécie no desenvolvimento sustentável.

Entrevistado 6: Presidente da época da implementação – atual conselheiro do conselho de gestão da Suzano Papel e Celulose

Diz que teve muitos bons professores na vida que o ensinou a ser humilde e aprender.

Então eu acho assim a minha maior qualidade foi ter a humildade de aprender, errar e fazer de novo, esse é um problema complicado, quando você atinge uma determinada posição você começa a se achar o dono da verdade, e não foi assim, teve mil erros, mas a gente ia errando e aprendendo, né? A pior coisa é a burrice de persistir no erro então a gente ia ajustando, no momento que eu ia vendo que a gente ia tendo crises, e falei para tudo e chama alguém de fora e vem me ajudar. Discute aqui com a diretoria o que pode melhorar, o que não pode. Então eu acho assim a maior qualidade que pode ter sido é ter a humildade de ouvir, de aprender, de me questionar, de admitir

ser questionado, de ouvir os outros, porque se você não faz isso você não enxerga as coisas, o todo.

Os entrevistados demonstram possuir algumas características referentes a sua história de vida: valores de responsabilidade social, atuação em projetos ou atividades de cunho socioambiental na infância ou juventude, moradia em local próximo à natureza, busca para trabalhar em áreas socioambientais, relacionamento com grupo sociocultural diferente do seu, motivação em perceber que seu trabalho traz benefícios socioambientais e pessoas em suas vidas que transmitiram esses valores (pais, educadores, outros). E, para os profissionais mais novos, a questão da responsabilidade social e sustentabilidade foi mais presente na sua educação formal. Para o presidente a humildade de aprender é entendida como essencial para todo o seu papel dentro do processo que culminou na certificação do FSC.

O antigo presidente, praticante de alto escalão, utilizou-se da agência projetiva; enquanto os outros atores falam mais da agência prática-avaliativa. Essa agência relaciona-se com o pragmatismo, uma vez que as ações e decisões são realizadas a partir das características do momento, da interação e das possibilidades.

Eu estou com você todo esse histórico por causa de uma pergunta sua, se precisava ter essa visão, e a primeira coisa é que você tem que ter a visão e acreditar nela... tem um ditado que diz “se você não sabe para onde quer ir, nenhum vento é a seu favor” e é uma verdade, como é que você vai chegar lá se não sabe onde é lá?, e o PNQ (prêmio nacional de qualidade).. a primeira coisa que definia era a visão de onde eu quero ir, e qual a missão, como eu quero ir, e quais são os valores que eu não abro mão para ir e quando você define uma missão, visão, valores inspiradores, todos os empregados começam a acreditar (Entrevistado 6, 2009).

Tem pedidos do FSC que são cabulosos de realizar, que impactam em grandes custos e são difíceis de realizar. Na cadeia de custódia, por exemplo, tem uma etiqueta que vai no fardo do papel, o código é o RG da empresa para o FSC, o nosso [tipo de selo e Brasil] FSC cresceu muito, aumentou os dígitos do código, chegou ao ponto de querer trocar todos os códigos, 50 mil toneladas de rótulos no estoque, é impossível, impraticável, aí você negocia o bom senso, mas foi produzido e não vendeu ainda, mudou de uma hora para outra, pedidos que nós negociamos, mas que não vai inviabilizar a venda do produto ser certificado, negociamos para que sejam feitos, o produto não perdeu nenhuma das características de rastreabilidade de floresta certificada, essa é a minha visão. Outras coisas eles têm razão e a gente precisa passar as informações para eles. E o custo

disso? E a hora extra das pessoas porque as pessoas não vivem para certificação FSC... (Entrevistada 1, 2009).

FSC não usa sustentabilidade. O termo sustentabilidade remete a gerações futuras e afins e a gente não tem ainda base de dados suficientes para saber o que vai ser da geração futura, por mais que a gente esteja fazendo o manejo das florestas a gente não sabe o que vai ser da geração futura, a gente tá fazendo o melhor manejo agora e faz sentido (...) Mesmo se uma empresa seja certificada de qualquer coisa, nunca ela está no ponto máximo utópico que a norma existe sempre vai ter melhorias e a norma muda então você nunca chega a completar tudo (Entrevistada 1, 2009).

Nota-se como a teoria/proposta da norma e a busca por sustentabilidade é algo pragmático, a entrevistada chega a falar que o ótimo/utópico “nunca vai acontecer”, ela tem plena consciência de que existem limitações para certos ideais e concorda com o FSC de não usar o termo sustentabilidade (afinal não se sabe se será alcançada) quando diz “e faz sentido”. Continuando, a entrevistada afirma:

Somos empresa, temos que gerar valor, lucro, valor sustentável, não adianta gerar valor hoje e não gerar amanhã, este é nosso papel, a gente é uma empresa, não é uma ONG (Entrevistada 1, 2009).

A entrevistada 3 também demonstra plena consciência da configuração da sociedade e das pessoas, de que não é o mundo ideal já que tem “muita coisa para melhorar”, mas mesmo assim ainda tem o “ponto positivo”. Finalmente, mostra a necessidade de ser objetivo, senão “não adianta”.

As certificações estão começando a mostrar para a empresa, ou se preocupa com a comunidade ou você está fora do mercado - para você falar com o setor privado, tem que falar assim (...) um ponto positivo, mas tem muita coisa para melhorar (...) é uma área que está ganhando espaço agora, se você não for objetivo (...) não adianta (Entrevistada 3, 2009)

Embora ambas as entrevistadas sempre estiveram envolvidas com projetos ambientais e sociais desde o colegial ou antes e, deste modo, possuem uma característica de querer mudar o mundo, certo idealismo, elas demonstram nos trechos seu pragmatismo e objetividade. Quando perguntado ao entrevistado 5 quais são as habilidades, características e competências necessárias aos atores que trabalham com a certificação ou na área de

responsabilidade social ele respondeu pragmatismo e objetividade, características dos entrevistados, como demonstrado nos trechos acima.

Outras características observadas foram: visão de mundo complexo, interdependente e sistêmico, diversidade, legitimidade da responsabilidade social seja por motivos de valor ou de mercado ou ambos e a humildade de aprender.

O idealismo é citado pelo entrevistado 4

Mas em geral nessa área elas [as pessoas] têm algum idealismo nas suas características, em geral. Então fogem ao pragmatismo do resultado somente, acham que o resultado não pode ser somente financeiro, que tem que se olhar os impactos de uma maneira mais ampla, praticar ação, por exemplo, na questão socioambiental, então toda essa visão é muito própria de algumas pessoas que tem essa visão de mundo mais integrada, mais justa, toleram diversidade, acham que homossexuais têm o mesmo direito que pessoas que... que essa questão nada tem a ver com competência. Eu acho que isso são coisas específicas das pessoas desta área, né? Mas cada dia mais as empresas têm essas estratégias, então é esperado que vire mesmo a ferramenta de negócio (Entrevistado 4, 2009).

Conceitos, muitas vezes, entendidos como excludentes, pragmatismo e idealismo, ganho financeiro e preocupação socioambiental, existem concomitantemente para esses praticantes. Esta visão de mundo complexo leva a uma visão de mundo interdependente e sistêmico, a qual remete à teoria dos *stakeholders*, como explicado pelo entrevistado 5: “Trabalhar no equilíbrio de vários aspectos sempre foi motivação, vejo oportunidades no pensamento SISTÊMICO, na interdependência” (Entrevistado 5, 2009).

Em um mundo interdependente é necessário entender todos os atores. Por isso, a diversidade, já mencionada no trecho acima, de pessoas, de opiniões, modos de fazer, e outros, é essencial para garantir resultados que sejam os mais adequados para uma quantidade grande de públicos interessados, como pode ser visto no entrevistado 6 (2009)

A diversidade de opiniões é que enriquece as decisões, se eu estou aqui, você é uma menina nova, mas você fez várias perguntas inteligentes, dá para perceber que tem sensibilidade, etc, talvez uma outra pessoa da companhia, um diretor, ele não teria as mesmas perguntas, quando você mistura, são competências diferentes, experiências diferentes, idades, formações, culturas, você enriquece muito as decisões.

Esta diversidade também é encontrada na fala do entrevistado 6 quando conta que quando trabalhava em outra companhia convenceu os outros diretores de que era necessário a consulta de todos os trabalhadores (por volta de 20 mil) na discussão da missão e visão da empresa.

Outro valor dos praticantes é achar legítimo e necessário a responsabilidade social na empresa

não tenho dúvida que é importante os três pontos da sustentabilidade (...) do jeito que está hoje, a cultura hoje, pode ser que com o tempo mude, aquele negócio de que se você for investir na bolsa, a primeira coisa que eles vão ver é se a empresa é sustentável, por que? tá muito ligado à perenidade dessa empresa, pelo menos pelos próximos 10 anos, 15 anos (...) uma GM da vida, que tem maior capital do mundo tá para falir, a Nike por causa da crise do trabalho escravo quase faliu, a Quatagases que vazou líquido preto, quase faliu.. não adianta a empresa olhar só o ambiental, só o econômico, só o social... (Entrevistado 2, 2009).

Neste trecho, nota-se como a questão da responsabilidade social é vista como importante para a continuidade da empresa, essencialmente, por conta da pressão externa. O entrevistado cita exemplos de como empresas que não seguiram esta “cultura [de] hoje” faliram; em nenhum momento ele demonstra achar a responsabilidade social importante caso o mercado não exigisse. Mas, ao mesmo tempo, esse entrevistado se diz motivado a trabalhar com a responsabilidade social.

Na passagem abaixo, a questão externa, das mudanças na sociedade, também aparece como principal fator do por que a sustentabilidade é importante, entretanto, é esse mesmo entrevistado que anteriormente afirmou que era necessário idealismo nesta área. Ou, neste trecho tenta justificar aos não idealistas o motivo para utilizarem a responsabilidade social. Afinal, contando sua história, afirma que nos últimos anos, realizando seu mestrado e doutorado na área da responsabilidade social, esteve em um ambiente pouco idealista.

O que eu acho da responsabilidade social (...) a internet, os celulares, esse mundo tão integrado, fica difícil você ocultar, ah mas no Piauí é distante, quem vai na Bahia, a não ser o turista que vai para o Porto Seguro, televisão você vê televisão, todas as empresas todas elas são boazinhas, sustentáveis, (...) a 50 anos o pai do Obama não podia andar no mesmo ônibus que um branco, hoje seu filho é presidente da república (...) o papel das empresas não pode ser

limitado ao lucro sob pena, quem pensa assim pode ganhar dinheiro a pouco prazo, mas não a longo prazo, diversas empresas faliram por conta da questão social (Mesbla, Varig, Vasp ...) – mas cada dia mais vai [a responsabilidade social] para o nível estratégico, é esperado, que vire uma ferramenta de negócio (Entrevistado 4, 2009).

O entrevistado 6 também demonstra as duas visões da responsabilidade social como necessária às companhias. De um lado, por motivo de valor – racionalidade substantiva, quando afirma “não dá para sonhar diferente (...) o ser humano quer uma coisa boa, eu não quero ser a maior empresa, destruindo o meio ambiente”. O “eu” no trecho, remete a seus valores, já que uma empresa não tem valor e sim as pessoas que fazem parte da organização. De outro lado, também enxerga a responsabilidade social como necessária por pressão externa, quando afirma que hoje se você não tiver uma comunidade envolvida ela destrói a empresa.

Não dá para sonhar diferente, não dá para sonhar, o ser humano quer uma coisa boa, eu não quero ser a maior empresa, destruindo o meio ambiente, eu quero ter a melhor prática ambiental, e não digo só do meio ambiente, mas um geral, acionistas, comunidade, etc.. hoje se você não tiver uma comunidade envolvida ela destrói a empresa, ela tem a capacidade de expulsar a empresa do local, tem que estar em sintonia, em união com a empresa (Entrevistado 6, 2009).

O entrevistado 5 também acha legítimo e necessário a responsabilidade social nas empresas.

Mas as empresas não podem perder o foco de desenvolver e resolver as questões e relações com a sociedade, caso contrário, estará discriminando a própria espécie no desenvolvimento sustentável (Entrevistado 5, 2009).

Outra característica mencionada pelo entrevistado 6, perguntado quais as habilidades que ele achava necessárias para todo o processo que realizou na Suzano, disse:

Qualidade de ouvir, de aprender, de me questionar, de admitir ser questionado, de ouvir os outros, porque se você não faz isso, você não enxerga o todo (...) também, ter tempo para dedicar às pessoas, as pessoas sentirem que eu tinha sensibilidade, foi muito menos a competência técnica e muito mais a competência emocional (Entrevistado 6, 2009).

Quanto às características e história do alto escalão da empresa comparado com gerentes médios e profissionais da área, notam-se diferenças. Algumas características foram mencionadas apenas pelo presidente, elas são: a utilização da agência projetiva, a importância da diversidade para tomada de decisão e, incluso nesse tema, a humildade de ouvir e aprender mesmo quando se atinge um cargo elevado e, também, a questão da competência emocional. Os outros atores focam mais a questão da agência prática-avaliativa, o pragmatismo e idealismo, a visão sistêmica.

Conclui-se que todos os praticantes das diversas hierarquias da organização foram importantes para o processo de certificação e manutenção do FSC. Para isso, foi necessário que os objetivos estratégicos da empresa fizessem parte também dos objetivos dos colaboradores. No que tange ao objetivo ligado a melhorar o meio ambiente e sociedade, parte dos entrevistados acham ser óbvio que uma meta assim estaria alinhada aos anseios da maioria dos colaboradores, uma vez que “fazer o bem” é algo que a maioria quer. Além disso, o processo ocorreu de forma coletiva com a ajuda de atores externos, por sua *expertise* e visão de fora. Eles são pragmáticos, embora alguns acreditem ser importante o idealismo.

De modo geral, os praticantes entrevistados contam com as seguintes características:

- 1) Valores de responsabilidade social: preservação da natureza, inclusão social, diversidade, etc;
- 2) Responsabilidade social legitimada seja por motivos de mercado, seja por motivos de valor;
- 3) Visão que entende o mundo como sistêmico, interdependente, interligado;
- 4) Acreditam que os resultados de uma organização dependem de todos os *stakeholders*;
- 5) Diversidade e inclusão de pessoas;
- 6) São pragmáticos, mas também idealistas;
- 7) Realizaram atividades na área socioambiental;
- 8) Tem/tiveram pessoas que os inspiraram acerca dos valores do desenvolvimento sustentável;
- 9) Motivação para trabalhar nesta área;

- 10) Buscaram trabalhar nesta área;
- 11) Moraram em local com contato com a natureza;
- 12) Relacionaram-se com grupo sociocultural diferente do seu.

4.2.3 *Quais as práticas estratégicas organizacionais na certificação e manutenção do selo FSC?*

Das diversas práticas de responsabilidade social de empresas encontradas na literatura, apenas algumas delas foram mencionadas como práticas da certificação e manutenção do selo FSC, que são: controle de impactos socioambientais, diálogo com *stakeholders*, assuntos socioambientais agenda da alta gerência e tomada de decisão pautada no *triple bottom line*. Além disso, outras práticas foram identificadas no estudo de caso que não haviam sido mencionadas na teoria da responsabilidade social.

A Suzano realiza todas as práticas mencionadas na literatura. Abaixo, as práticas, mencionadas na literatura que não fazem parte do processo de certificação e manutenção do selo FSC, serão descritas.

A realização da mensuração de risco de responsabilidade social é realizada dentro da empresa e consta no relatório de sustentabilidade. Embora a perda da certificação seja identificada como um risco pelos gestores da empresa, essa prática não ocorre diretamente por causa do processo de implementação e manutenção do FSC.

A Suzano emite relatórios de sustentabilidade em conjunto ao relatório financeiro desde 2004. Na busca no site por relatórios anuais dentro de relacionamento com investidores, os relatórios de sustentabilidade são apresentados; ou seja, a sustentabilidade está vinculada ao todo da empresa e não é apenas uma parte dela dissociada de sua estratégia e resultados financeiros (SUZANO, 2009). Embora o FSC seja um dos assuntos do relatório, a prática da emissão dos mesmos não foi realizada por conta desse processo de mudança do produto.

O setor de papel e celulose não realiza grandes campanhas de publicidade. Entretanto, no produto Report no Alvo da Moda a embalagem promove informações sobre o auto-exame para combate do câncer de mama. Embora não esteja relacionada ao FSC, está relacionada à mudança de um

social e o comitê socioambiental serão elucidados adiante. É importante destacar que essas práticas fazem parte do processo da certificação e manutenção do FSC e nelas existe a participação da alta gerência.

Na implementação e, principalmente, na manutenção do FSC alguns controles de impactos socioambientais foram fortalecidos e outros criados. Abaixo os controles criados e/ou fortalecidos:

- (i) Criaram-se relatórios a partir dos diálogos sociais em que “pegamos todas as informações e montamos uma apresentação e sentamos com eles [comunidade], junto com os colaboradores da Suzano” (Entrevistada 3),
- (ii) Criou-se um diagnóstico da comunidade antes de entrar em operação “diagnóstico das comunidades antes de entrar em operação para nortear futura atuação da empresa - permitir que pense em ações antes de começar o plantio (Entrevistada 3, 2009)
- (iii) E fortaleceu o relatório de levantamento de fauna e flora.

o levantamento de fauna e flora, já existia, mas não havia preocupação da periodicidade, de apresentar ao operacional, de incorporar os resultados no manejo - a realidade é que o levantamento não alterava o manejo, passa a ser cobrado, aí começa a ver com outros olhos (Entrevistado 2, 2009).

O diálogo com stakeholders, principalmente o diálogo com a comunidade, de forma estruturada foi uma das mudanças mais relatadas e importantes, como visto nas entrevistas abaixo.

O que mudou? Eu acredito que muitas coisas que antes eram feitas talvez não tivessem o foco tão direcionado quanto tendo a certificação [por exemplo? - fala da entrevistadora], por exemplo, o relacionamento com a comunidade... Hoje é muito mais estruturado [a parte social] porque, por exemplo, o FSC exige as consultas públicas que é o que está acontecendo hoje na Bahia. (Entrevistada 1, 2009)

Mudou o conteúdo das práticas? Não, eu concordo em partes, além disso, acho que foi ficando mais aprofundada, os debates mais aprofundados, mas algumas práticas foram criadas, diálogo com a sociedade (...) os diálogos de sociedade, era uma coisa que se tocou muito pouco, hoje em dia temos programa para conversar com a comunidade (...) que são segmentos que precisam da gente, então isso também é outra modificação muito grande, a gestão ficou baseada não no que a gente acha que é bom mais no que a

sociedade demanda, mudou a forma de gerência (Entrevistado 4, 2009).

Este diálogo foi chamado de Diálogos Sociais:

Seu objetivo é estreitar a comunicação com as comunidades próximas de nossas unidades industriais e florestais. Ao todo, foram promovidos encontros em oito municípios de São Paulo, cinco da Bahia e três do Espírito Santo. Participaram 322 pessoas, representando 212 entidades, organizações sociais e órgãos públicos. O último encontro do ano foi realizado na Unidade Rio Verde, nos dias 11 e 12 de dezembro. O diagnóstico resultado dos Diálogos Sociais traça um amplo perfil das comunidades em nossa área de influência, com suas demandas e visões sobre a Empresa, servindo de parâmetro para nossa estratégia de atuação e para ações localizadas. Em 2009, o processo terá continuidade e voltaremos às comunidades para dar um retorno sobre os temas debatidos (EM FOCO, 2009).

A continuidade do processo, mencionada no trecho acima, já foi realizada e será posteriormente explicada pela entrevistada 3.

No relatório de sustentabilidade 2008 da empresa, também aparecem os diálogos

Em seu primeiro ano, os Diálogos Sociais concentraram-se na elaboração de um amplo diagnóstico dos principais aspectos de nossa relação com as comunidades. O trabalho envolveu entrevistas com funcionários, análises de documentos internos e diálogos com representantes das principais localidades onde atuamos, como mostram os números a seguir:

- 60 colaboradores entrevistados;
- 16 municípios envolvidos (Mogi das Cruzes, Suzano, Itaquaquecetuba, Poá, Biritiba-Mirim, Salesópolis, Pilar do Sul, São Miguel Arcanjo, Mucuri, Nova Viçosa, Caravelas, Alcobaça, Teixeira de Freitas, São Mateus, Pedro Canário e Conceição da Barra);
- 40 grupos de diálogo realizados;
- 212 entidades presentes;
- 329 participantes ouvidos.

No diagnóstico, entre outras questões, foram apontadas pela comunidade a necessidade de uma maior aproximação conosco, por meio de canais diretos e do contato pessoal; o desconhecimento sobre os nossos processos para gerir possíveis impactos socioambientais; o interesse em participar e saber mais sobre os nossos investimentos sociais; o aumento do tráfego de caminhões nas vias próximas às fábricas e às florestas; e a preocupação com a criação de empregos diretos e indiretos nas localidades onde estamos presentes.

Os pontos fortes levantados foram a geração de renda nas cidades, a diminuição do odor nas fábricas e as nossas certificações – como o selo FSC –, além de outros benefícios que contribuem para a prevenção do trabalho forçado e infantil. A partir desses diagnósticos, foi traçada uma Estratégia de Ação, que está sendo validada em nossas diversas instâncias internas. Ao longo de 2009, daremos

continuidade ao processo com a promoção de encontros nos municípios envolvidos pelos Diálogos Sociais, com a reunião de todos os participantes do programa e o encaminhamento de respostas para as questões levantadas. Além disso, serão discutidas formas de engajar os diversos setores das cidades em movimentos que visam ao desenvolvimento local (SUZANO, 2008).

Como foi mencionado anteriormente, o Diálogo Social passou por duas fases. Consultas públicas realizadas em 2005 a 2008, e a parte do debate e encaminhamento das sugestões/comentários/solicitações em 2009 - observadas na fala dos entrevistados

A primeira fase é chamar os principais interlocutores, uma consultoria, a AMCE, está ajudando, a primeira reunião eles chamam o pessoal da comunidade para escutar, não participa ninguém da Suzano, depois eles pegam essas informações, compilam, traduzem em demandas - daí a segunda fase, que chamamos de devolutiva é com a participação da Suzano (...) faz breve explicação da empresa, maioria das vezes é dúvida, e no final é feito uma dinâmica para ver o que poder ser feito em termos de projetos mas que seja para comunidade como um todo (...) Imaflora conversa com as organizações, melhorou bem até o relacionamento com o sindicato, antes era "a Suzano nem vem aqui, não conheço ninguém da Suzano" (Entrevistado 2, 2009).

Parte socioambiental sempre está associada aos *stakeholders* (...) minha vaga foi uma demanda do próprio FSC, "como vocês estão inseridos quase em quase 30 municípios e vocês não tem uma pessoa responsável pela comunidade?" (...) programa pra conhecer a comunidade, que é o diálogo social, feito após a consulta pública, é um projeto que a gente senta com a empresa para conversar (...) roteiro que questionava tudo, primeiro um perfil (...), depois relacionamento com a Suzano (se existia) (...), questões voltadas sobre a percepção deles sobre a Suzano (...) e dúvidas (...) a comunidade trouxe demandas, discutir internamente o que é valoroso ou não (Entrevistada 3, 2009).

A seguir, as práticas encontradas no campo que não eram mencionadas na literatura serão elencadas. .

A criação de uma área/comitê/grupo, para criar e manter o produto sustentável e cuidar das questões socioambientais relacionadas ao produto, foi identificada.

Em todos os casos, em todas as certificações, não só na FSC como as certificações ambientais e de qualidade, ISO 9001, depois a 14001, depois a ISO Social, todos esses processos você precisa criar

um grupo, ter um líder, ter um grupo de pessoas das diversas áreas da companhia, formam um comitê que vai trabalhar nesse processo. Mas esse processo não se resume a esse comitê, que na verdade todas áreas da companhia tem que se ajustar então esse comitê coordena junto com a certificadora o trabalho, quais são as diferenças, depois vai passar pra toda área operacional para que então o pessoal trabalhe definindo quais são os investimentos a serem feitos, quais as mudanças, mas isso envolve empregados da empresa, diretoria, presidência (Entrevistado 6, 2009).

Não só o comitê para a implementação, mas também para o monitoramento das questões socioambientais. Como o comitê da Bahia, explicado pelo entrevistado 4 (2009) quando perguntado de práticas novas decorrentes do FSC:

Foi criado o comitê socioambiental da Bahia para discutir sobre as pautas, participando seis diretores e seis gerentes seniores, com reuniões toda semana para monitorar - só na Bahia, em SP as questões sociais são muito diferentes daquele lado, as plantações estão em regiões relativamente ricas - 2/3 da renda da cidade é eucalipto, permeia a cidade (...) você tem diretores, 4 diretores: área florestal, operações, recursos humanos e regional - Bahia, depois tem gerente, institucional, tem o gerente de toda a operação florestal da Bahia e eu sou o secretário do comitê. Uma vez por semana, pontos discutidos: diálogo com sociedade, priorização de projetos sociais, relacionamento com sindicatos, e a partir daí já está decidido as atividades, em geral direto, só decisões com investimento que vão para o presidente da empresa.

A entrevistada 03 fala da criação do “comitê de riscos socioambientais para área do Maranhão”, semelhante ao da Bahia.

Na explicação acima do entrevistado 6 quanto a necessidade de comitês para certificação, ele demonstra que é necessário que todos os funcionários atuem para as adequações. Em parte por essa razão, uma das práticas criadas por conta do produto sustentável é o treinamento ou conscientização sobre aquele produto e seus temas socioambientais. No caso da Suzano, sobre a certificação FSC ou sobre temas relacionados:

Temos treinamento anual com todos os colaboradores envolvidos diretamente no processo, cada um, um foco. Se entra [funcionário] novo, ou na reunião mensal eles falam, etc. É uma prática nova para FSC, específica pra cadeia de custódia, para parte florestal não sei se tem. O treinamento para todos os funcionários passou a ser feito de 3 anos para cá e o legal é que eles entendem todo o processo, mas

isso realmente só aconteceu por causa da FSC (Entrevistada 1, 2009).

Na verdade na época eu treinei o pessoal todo, aqui e na Bahia foi também, mas aqui dentro das empresas prestadores de serviços a gente já tem a figura que é o monitor de treinamento, faz um treinamento específico no SENAI, fiz um treinamento de 4 a 6 hs para eles replicarem em uma hora, meia hora com o pessoal de campo, mas está até no princípio do FSC que todo mundo tem que estar dentro (...) teve um treinamento mais pesado com os auditores internos que daí nós contratamos uma empresa que é a SIMETRIA, é um treinamento de auditor de FSC (Entrevistado 2, 2009).

Outras práticas, como reuniões, foram mudadas. Uma das mudanças foi a inclusão de assuntos socioambientais em sua pauta.

Eles levam outros temas, a gente cobra, muda um pouco, não as ferramentas mas o conteúdo e o foco (...) se não fizer isso você não consegue manter, tem que pensar nos três pilares (...) na hora que a gente está fazendo o planejamento, onde vai plantar, para 7 anos, no imediato do ano, eu vou colher aqui, está do lado de uma área frágil ambientalmente, está do lado de uma comunidade, então vou colher, acaba fazendo parte do dia-a-dia (...)basicamente o que mudou, a grande mudança, foi o conteúdo (...) estou tentando buscar uma prática de gestão que surgiu a partir disso mas não teve não, antigamente a gente tinha uma reunião de facilitadores, hoje chama de GT que é uma reunião que a gente discute, é tipo uma análise crítica - que a gente faz 6 meses que daí vai à alta direção - mas mensalmente a gente vai uma que chama manutenção do sistema que a gente discute a rotina das certificações, já tinha a reunião antes, a gente só inseriu os assuntos do FSC, sociais e ambientais (Entrevistado 2, 2009).

Todavia, a questão de não se ter mudado ou criado outras práticas é controversa, visto que já vimos que foram criados comitês, treinamentos (embora estes já existissem, o que se mudou foi o assunto) e outras práticas serão vistas a seguir; todavia, fica claro que houve mudança no conteúdo das reuniões. Essa mudança é corroborada por outra entrevistada.

Mas eu acho que assim, no fundo é isso, é um instrumento muito bacana para discutir um assunto que até pouco tempo atrás não era percebido, não era pauta de reunião, por exemplo, a reunião dos gestores florestal a questão social é pauta (...) eles param para discutir a questão social, hoje é pauta da reunião e vou ser sincera com você, muito bem recebida - na área florestal (Entrevistada 3, 2009).

Outra mudança nas reuniões, é que foram incluídos outros participantes de diversas áreas nas mesmas.

Diálogo não era preocupação da área, agora é, na reunião operacional, antes era só os núcleos, que participavam mais o pessoal do viveiro, agora não, o pessoal da comunicação, do projetos sociais, do meio ambiente (Entrevistado 2, 2009).

Algumas outras práticas foram criadas ou transformadas, tais como:

- adaptação da operação,

(i) definição de quais fábricas produzirá FSC e porcentagem do FSC de cada uma,

(ii) uso múltiplo das florestas

Uso múltiplo da floresta, não usar floresta só para floresta, usar para apicultura, por exemplo, para produzir mel; outra utilização de uso múltiplo, até para desafogar nativas, é que destinamos parte da madeira para serralheria para diminuir a pressão da nativa (Entrevistado 2, 2009).

(iii) manejo de mosaico, o entrevistado 2 comenta “tipo de manejo, de mosaico, já tínhamos mas o FSC exige - único documento que FSC pede, plano de manejo florestal - reunir procedimentos do ISO em um único documento”.

- adequações para comunidade

(i) reforma de igreja

(ii) cursos técnicos e profissionalizantes

- ações de prevenção e não de remediação O entrevistado 2 (2009) afirma que “Antes pensava se ia gerar derramamento, mas não no social, só se reclamasse, agora é uma visão mais preventiva”. Outro fato foi que na nova área da empresa no Maranhão, foi realizado diagnóstico da comunidade *a priori* da instalação da fábrica, um dos objetivos era a contratação local, deste modo, buscaram desenvolver cursos profissionalizantes para região em parceria com Universidades.

No Maranhão e no Piauí, prática de diagnóstico, nova prática, aprendemos na Bahia, sobretudo, que a discussão antes do empreendimento é tão importante quanto no empreendimento e tomar cuidado com as promessas (Entrevistado 4, 2009).

- inclusão de procedimentos

Tinha 7 páginas, agora tem 40 páginas (...) é procedimentos do FSC na indústria (...) por exemplo, o agente comercial tem que garantir

que na hora que ele está vendendo o produto, a Paola liga e pede um papel FSC, quando você recebe você tem que garantir que é, pedi 70% por que mandaram 50%? (...) procedimento para garantir que a gente chegue no cliente vendendo o que ele pediu (Entrevistada 1, 2009)

Segundo a entrevistada 3 (2009), “a questão social foi a que mais mudou”. De modo geral, os entrevistados também notaram um foco na área social. Por conta da ISO 14001, as melhores práticas ambientais e o tema já eram trabalhados na Suzano, já as questões sociais não tinham tanto peso.

Antes pensava se ia gerar derramamento, mas não no social, só se reclamasse, agora é uma visão mais preventiva (...) maior mudança, parte de comunidade e trabalhadores, por ser várias comunidades atingidas (...) passamos a fornecer comida na floresta, quente (Entrevistado 2, 2009).

A questão ambiental - a adequação disso aí foi mais fácil porque a Suzano sempre teve práticas ambientais muito boas, porém as questões sociais você sempre tem uma desculpa de que a empresa não tem a obrigação social além do seu papel da empresa, porém o agravamento da pobreza, o impacto social, numa região pobre como era a Bahia (...) nisso aí houve uma modificação grande, encarar os problemas sociais de frente, os programas sociais eram muito dispersos, investia muito dinheiro em pequenos projetos menores, decidiu fazer um projeto grande, educação (Entrevistado 4, 2009).

Conclui-se que as práticas para certificação e manutenção do selo FSC foram e/ou são:

1. Controle de impactos socioambientais;
2. Diálogo com *stakeholders*;
3. Assuntos socioambientais agenda da alta gerência;
4. Tomada de decisão pautada no *triple bottom line*;
5. Comitê/área/grupo destinado à implementação do FSC;
6. Comitê/área/grupo destinado à manutenção das práticas socioambientais relacionadas ao selo;
7. Treinamento e conscientização acerca do FSC e de práticas socioambientais;
8. Mudança na pauta de reuniões incluindo assuntos socioambientais;
9. Realização de reuniões mais interdisciplinares;
10. Mudanças na operação;
11. Ações para comunidade;

12. Inclusão de novos procedimentos;

13. Ações pautadas na prevenção e não remediação.

As práticas elencadas serão divididas em práticas do alto escalão e práticas realizadas pela gerência e subordinados. Na maioria das práticas realizadas pela gerência existe participação de pessoal subordinado. E o comitê socioambiental também conta com gerentes.

<u>Nível</u> <u>Hierárquico</u>	<u>Práticas</u>
Alto escalão	1) Sustentabilidade assunto da alta gerência 2) Comitê Socioambiental 3) Tomada de decisão pautada no <i>triple bottom line</i>
Gerência até Operacional	1) Comitê para implementação do FSC 2) Inclusão de temas socioambientais na pauta de reuniões 3) Treinamentos 4) Inclusão de temas socioambientais na pauta de reuniões 5) Adaptação da operação 6) Inclusão de procedimentos 7) Adaptação da comunidade 8) Controle de impactos socioambientais 9) Tomada de decisão pautada no <i>triple bottom line</i> 10) Ações pautadas na prevenção e não remediação 11) Diálogo com <i>stakeholders</i>

4.2.4 Quais as práticas estratégicas da certificação FSC e do mercado?

O primeiro tópico a ser entendido é como as organizações certificadoras do FSC atuam para certificar uma empresa.

Existem diversas práticas normalmente utilizadas pela certificadora que as organizações seguem, entretanto, para alcançar as metas para a certificação, a empresa também cria suas próprias práticas.

Segundo o FSC (2010), as cinco macro etapas deste processo de certificação são:

Contato inicial - a operação florestal entra em contato com a certificadora.

Avaliação - Consiste em uma análise geral do manejo, da documentação e da avaliação de campo. O seu objetivo é preparar a operação para receber a certificação. Nessa fase são realizadas as consultas públicas, quando os grupos de interesse podem se manifestar.

Adequação - Após a avaliação, a operação florestal deve adequar as não conformidades (quando houver).

Certificação da operação - a operação florestal recebe a certificação. Nessa etapa, a certificadora elabora e disponibiliza um resumo público.

Monitoramento anual - Após a certificação é realizado pelo menos um monitoramento da operação ao ano.

Na etapa de avaliação a certificadora realiza uma consulta pública para colher opiniões de populações locais. Segundo o FSC (2010):

A consulta pública de um processo de certificação é realizada com os objetivos de permitir a participação da sociedade, colhendo informações sobre as práticas socioambientais do empreendimento que almeja a certificação e permitindo tanto ao empreendimento quanto às certificadoras conhecer os impactos do manejo.

Para a consulta pública devem ser enviados os seguintes documentos: comunicação sobre o processo de certificação, resumo do manejo, datas das reuniões públicas e da avaliação de campo e questionários participativos. As reuniões citadas são conduzidas pela certificadora relativa ao empreendimento em processo de certificação.

Esta prática originou a prática dos Diálogos Sociais da Suzano. Percebe-se aqui, a incorporação de uma prática externa na organização.

Dentro das avaliações, as certificadoras buscam que os empreendimentos realizem algumas ações. Nos aspectos ambientais, elas são:

- 1) Seguir a legislação;
- 2) Conservar as áreas de preservação permanente (APPs);
- 3) Realizar inventários florestais;
- 4) Garantir que espécies ameaçadas não se extingam;
- 5) Controlar a caça e a pesca predatórias;
- 6) Plantações com diversidade de espécies e composições;
- 7) Garantir que as APPs não sejam invadidas;

- 8) Proteger as terras de extração ilegal, assentamento e outras atividades não autorizadas;
- 9) Controlar incêndios florestais;
- 10) Monitoramento de manejo – avaliação de desperdícios e crescimento, avaliação regular quanto aos potenciais impactos sociais e ecológicos dentro ou fora da área de plantação;
- 11) Avaliação dos impactos ambientais deve ser realizada e adequadamente integrada aos sistemas de manejo.

As avaliações devem incluir considerações ao nível da paisagem, como também os impactos das unidades de processamento no local. Os impactos ambientais devem ser avaliados antes do início das atividades que possam causar distúrbios. (FSC 3, 2010, p. 6)

- 12) Configuração e disposição física das plantações florestais de modo que promovam a proteção, a restauração e a conservação de florestas naturais, e não aumentem pressões sobre as mesmas. Corredores para a vida silvestre, matas ciliares e um mosaico de talhões de diferentes idades e períodos de rotação devem ser utilizados no delineamento da plantação, consistentes com a escala da operação (FSC 3, 2010, p. 10).

Destas práticas, algumas foram citadas anteriormente como práticas identificadas nas entrevistas. O fortalecimento do levantamento de flora e fauna é consequência da prática de realização de inventários florestais. O plano de manejo diversificado, uma prática entendida como mudança nas operações é consequência da exigência de plantações com diversidade de espécies e composições além do monitoramento de manejo.

Quanto os aspectos socioculturais, são exigidas as seguintes atitudes relacionados aos trabalhadores próprios e terceiros

- I. Registro com carteira assinada;
- II. Cumprimento de normas de saúde e segurança;
- III. Seguir Convenções da Organização Internacional do trabalho;
- IV. Condições de alojamento, transporte, alimentação e saúde;
- V. Fortaleça e diversifique a economia local, evitando a dependência a um único produto florestal;
- VI. Os trabalhadores florestais devem receber treinamento e supervisão adequados (FSC 3, 2010).

A realização de treinamento com os funcionários decorre em parte da necessidade do treinamento e supervisão adequados dos trabalhadores florestais. Entretanto, o treinamento realizado pelo FSC continha treinamento para outros colaboradores além dos mencionados pelo FSC.

No que tange à comunidade, é exigido:

- A. Amplo debate do projeto de manejo e impactos;
- B. Preservação de aspectos culturais;
- C. Adoção de mecanismos apropriados para a resolução de disputas sobre reivindicações de posse e direitos de uso da terra;
- D. Gerar oportunidades de emprego, treinamento e outros serviços (FSC 3, 2010).

A questão do debate foi a que influenciou a prática do Diálogo Social, já visto anteriormente. Além disso, a preservação de aspectos culturais fez com que a Suzano cumprisse certas demandas da comunidade como reforma da igreja, entre outras.

O segundo tema a ser tratado é entender como o setor de papel e celulose se comporta em relação à sustentabilidade e à certificação para ser possível o entendimento de como algumas práticas, não só do FSC, mas do setor de papel e celulose, foram incorporadas pela Suzano.

As empresas que representam 80% da produção de celulose são: Aracruz Celulose SA, Suzano Papel e Celulose, Klabin S.A., Votorantim Celulose e Papel S.A., Celulose Nipo-Brasileira SA Cenibra e International Paper do Brasil Ltda. Já as de papel são: Klabin, Suzano, International Paper, Votorantim, Rigesa, e outras (BRACELPA, 2010). Atualmente a Votorantim comprou a Aracruz, criando a Fibria.

Segundo Ouchi (2006, p.72) em sua dissertação de mestrado sobre sustentabilidade e o setor de papel e celulose em que entrevistou diversas empresas do setor (incluindo as maiores, VCP, Suzano, Aracruz, Klabin) ,

Todas as companhias pesquisadas demonstraram ter a sustentabilidade inserida em suas estratégias de negócios. Elas também apresentam destaques expressivos para a sustentabilidade em seus relatórios anuais, mostrando balanços sociais, resultados ambientais e práticas de governança.

Os motivos são diversos tais como por algumas serem de capital aberto de modo que o mercado exija maiores informações sociais e ambientais para analisarem o risco da empresa ou para tentarem incluir-se em índices de sustentabilidade. Ou ainda pelos acionistas cobrarem da gestão ou pela pressão da comunidade que fez com que diversas empresas parassem de operar (OUCHI, 2006).

Desse modo, a questão da inclusão da sustentabilidade como parte da estratégia da empresa é utilizado por todo o setor. Sendo uma prática do setor.

Em relação ao FSC, grande parte das maiores empresas é certificada pelo FSC, são elas: Klabin, Suzano, Votorantim, Celulose Nipo Brasileira, Jari Celulose e Lwarcel Papel e Celulose.

A primeira empresa a obter a certificação foi a Klabin em 1998. O site da empresa afirma que “a certificação do FSC de praticamente 100% de suas florestas torna a Klabin mais competitiva no mercado internacional – este demandando cada vez mais a origem da madeira que utilizam” (KLABIN, 2009). Este dado corrobora com a exigência do mercado externo discutida anteriormente.

A história da Klabin com o FSC segue ao longo dos anos

Em 2001 foram certificadas as florestas e a unidade industrial de Guaíba (RS), deste modo, a Klabin foi a primeira empresa de celulose de eucalipto no mundo a obter o selo do *Forest Stewardship Council* (FSC) para 100% da cadeia de custódia. (KLABIN, 2001)

Na área florestal, o destaque foi a renovação por mais 5 anos da certificação das florestas do Paraná pelo *Forest Stewardship Council* (FSC) e o início do processo de certificação das florestas de Santa Catarina, que deverá ocorrer em meados de 2004. Este é um diferencial importante também do ponto de vista comercial, pois facilita, para os clientes da Klabin, o acesso a alguns mercados, como a Comunidade Econômica Européia. Mas é sobretudo um atestado ao bom desempenho da Klabin no manejo de suas florestas.

Foi também re-certificado pelo FSC em 2003 o manejo de produtos florestais não madeireiros da Klabin no Paraná - manejo para plantas medicinais – e confirmada a manutenção da cadeia de custódia para fitoterápicos e fitocosméticos (KLABIN, 2003).

Na área florestal, destacamos a certificação das florestas de Santa Catarina pelo *Forest Stewardship Council* (FSC) (KLABIN, 2004).

Em agosto de 2005, a Klabin passou a ser a única empresa do mundo a obter a certificação FSC para papelcartão e kraftliner de toda cadeia de custódia no Paraná, o que garante a rastreabilidade

da matéria-prima usada no processo de fabricação. Hoje, a Klabin tem quase 100% de suas florestas certificadas (KLABIN, 2005).

No que tange à certificação é clara a influência externa. No momento da decisão de certificação da Suzano, a Klabin já possui o selo, a Aracruz tentou se certificar, mas não conseguiu. Esta configuração do setor naquele momento gerou uma oportunidade estratégica para a Suzano pois, além de se equilibrar com o produto da Klabin, a empresa competiria de modo favorável quando comparado à Aracruz.

A parte da questão da inclusão de temas socioambientais nas empresas do setor e da decisão da certificação, não foi possível identificar quais práticas para certificação ocorreram nas empresas.

Por fim, podemos caracterizar quais práticas foram incorporadas pela Suzano por regra da própria certificação ou pela normatização do mercado. É importante lembrar que as regras para certificação são externas e, por conseguinte, qualquer prática mudada ou criada é consequência ou sofreu influência da certificação. Descrevem-se aqui as práticas que foram exigências da certificação ou da pressão do mercado como externas. Todavia, algumas delas foram criadas para atingir alguma outra exigência da certificação; essas práticas são as definidas como com criação interna, ou seja, foi a forma que a empresa encontrou para suprir um requisito da certificação.

Como não foi realizado um estudo das atividades para entender as especificidades de cada prática e como cada elemento dela foi influência interna ou externa, pautou-se apenas no elemento da prática geral.

1. Controle de impactos socioambientais - EXTERNA;
2. Diálogo com *stakeholders* – EXTERNA;
3. Assuntos socioambientais agenda da alta gerência - EXTERNA;
4. Tomada de decisão pautada no *triple bottom line*;
5. Comitê/área/grupo destinado à implementação do FSC;
6. Comitê/área/grupo destinado à manutenção das práticas socioambientais relacionadas ao selo;
7. Treinamento e conscientização acerca do FSC e de práticas socioambientais – parte EXTERNA;
8. Mudança na pauta de reuniões incluindo assuntos socioambientais;

9. Realização de reuniões com profissionais de diversas áreas;
10. Mudanças na operação - EXTERNA;
11. Ações para comunidade;
12. Inclusão de novos procedimentos;
13. Ações pautadas na prevenção e não remediação.

Conclui-se que tanto a certificação FSC quanto algumas práticas identificadas para a certificação e manutenção do selo foram incorporadas de práticas externas, mostrando a influência do ambiente na organização.

Abaixo, relacionam-se as práticas organizacionais com o mercado e com praticantes externos.

Prática Organizacional	Prática exigida diretamente pelo FSC ou normal no mercado	Praticante externo
Controle de impactos socioambientais	Sim	Não
Diálogo com <i>stakeholders</i>	Sim	Sim
Assuntos socioambientais agenda da alta gerência	Sim	Não
Tomada de decisão pautada no <i>triple bottom line</i>	-	Não
Comitê/área/grupo destinado à implementação do FSC	-	Não
Comitê/área/grupo destinado manutenção das práticas socioambientais relacionadas ao selo	-	Não
Treinamento e conscientização acerca do FSC e de práticas; socioambientais	Sim para trabalhadores do manejo	Sim
Mudança na pauta de reuniões incluindo assuntos socioambientais	-	Não
Realização de reuniões com profissionais de diversas áreas	-	Não
Mudanças na operação	Sim	Não
Ações para comunidade	-	Não
Inclusão de novos procedimentos	-	Não
Ações pautadas na prevenção e não remediação	-	Não

4.2.5 Como ocorreu a certificação e manutenção do selo FSC?

A Klabin foi a primeira empresa do setor a se certificar com o selo FSC em 1998, como visto, principalmente pelo fato de o mercado externo exigir esta certificação. Embora a Suzano realizasse estudos para a certificação do FSC e

mesmo já realizando boa parte das práticas exigidas pelo selo, financeiramente não era viável para a empresa se certificar. Entretanto, em 2004, existiu uma forte exigência comercial, principalmente externa, para que o manejo florestal da empresa estivesse de acordo com os princípios e critérios do FSC, como diz o entrevistado 5 “A área florestal já tinha estudado e até realizado verificação de adequação ao FSC, mas foi a demanda da comercial decisiva para a implantação.” Além disso, nesse momento a Aracruz, concorrente direta da Suzano, tentou a certificação, e não conseguiu. Surgiu o momento ideal para que a certificação ocorresse.

Definida que a certificação do FSC seria implantada, um comitê é criado para cuidar do FSC, prática já realizada comumente na empresa para outras certificações. Os dirigentes entendem que a certificação exige que todos os funcionários estejam convencidos da sua necessidade e façam a sua parte para que a empresa conquiste o selo FSC. Por isso, cada responsável de área que participa do comitê deve conscientizar seus funcionários.

No processo da certificação, de adequação aos *gaps* da empresa, algumas práticas são realizadas de acordo com as exigências do FSC, treinamento de pessoal com ajuda de pessoal externo, levantamento de fauna e flora, diálogo estruturado com comunidade com ajuda de praticante externo, manejo florestal em forma de mosaico. Essas práticas foram incorporadas pela empresa.

Algumas outras práticas foram criadas ou modificadas internamente, elas foram consequência do FSC sem ser exigência do mesmo, como a tomada de decisão pensando no tripé da sustentabilidade, criação de comitê para certificação FSC, criação de comitê socioambiental para manutenção do selo, inserção de assuntos socioambientais nas pautas de reuniões dos envolvidos no processo, realização de reuniões com profissionais de outras áreas (como área de projetos sociais, ambiental, etc), inclusão de novos procedimentos, práticas de prevenção ao invés de remediação e realização de ações demandadas pela comunidade.

Em todo o processo de transformação e inclusão das práticas todos os entrevistados falaram da importância de torná-las cultura da empresa, parte da rotina dos entrevistados. Ou seja, de que os praticantes estivessem convencidos da necessidade e importância das práticas para a empresa e as

realizassem. As características dos praticantes, principalmente aqueles em nível hierárquico maior, que foram os entrevistados da pesquisa, ajudaram para que essa certificação fosse conquistada e que houvesse um constante aprimoramento. Isto porque, esses praticantes têm valores fortes de responsabilidade social – preservação ambiental, diversidade, visão de mundo interdependente e sistêmico; já realizaram atividades na área; acham legítimo e necessário a atuação socioambientalmente responsável; são motivados por realizar atividades que geram impactos socioambientais positivos ou minimizem os negativos. Além disso, possuem competências para realizar essas práticas, em primeiro lugar, tem plena ciência de que o ideal não ocorre, embora busquem um mundo melhor, o fazem de forma objetiva e pragmática.

Vale lembrar que os entrevistados demonstram que no FSC há necessidade de atividades contínuas para melhorias (adequações contínuas?) além de terem algumas regras criadas ou mudadas ao longo do tempo. Por isso, acredita-se que outras atividades venham a ser criadas ou transformadas por conta da manutenção do selo.

A Suzano foi afetada pelas práticas do ambiente, mas também, por causa dessa influência, está influenciando o ambiente. Isto porque uma prática inovadora foi introduzida ao ambiente pela Suzano, que foi o auxílio na certificação de clientes e fornecedores. Mostrando o voluntarismo da organização e a influência da mesma no ambiente.

De fato você tem, que eu lembre, já tem algum tempo né, nos últimos anos tinham duas razões básicas. Uma delas é que de um certo modo a gente sempre teve um sistema gerencial ambiental, foi pioneira na 14001 e em 1998 se eu não me engano nós fizemos uma avaliação de terceiros. Naquela época se decidiu que seria implantado o FSC. Isso foi em 1998, por aí. Então, praticamente seria a primeira empresa do Brasil a ter o FSC. Na época, quem puxou isso era o diretor comercial, que tinha aqui que era o Rogério e tinha mais um diretor, na época, florestal, que era o Alexandre, e ele disse que só iria implantar, que tinha alguns custos na área de adequação legal, se tivesse uma vantagem comercial clara que pagasse o investimento, que era basicamente de adequação legal, adequação, perto de rio né, tinha um monte de coisas que nós tínhamos que fazer, recuperação de áreas degradadas, a parte social também precisava ter um desenvolvimento. Naquela época então os cálculos que a área comercial fez, não davam ainda rentabilidade suficiente. Então a idéia, nós continuamos a monitorar o FSC, monitorando os processos, acompanhando. Mas não implantamos né? Fizemos tudo pra poder estar pronto assim, mas não implantamos. Quando foi 2002, está certo, aí sim, aí teve uma demanda comercial forte,

sobretudo de clientes comerciais, de clientes europeus. Aí teve uma coisa...a Aracruz tinha tentado o FSC e não tinha conseguido, por causa da questão dos indígenas. Então isso levou a ter um diferencial em relação ao concorrente, né? Mas a implantação foi muito rápida por causa disso, que já tinha preparado desde 1998 o processo. Mas o motivo da implantação, vamos dizer assim, não foi comercial, foi realmente de questão gerencial. Agora a certificação sim, foi comercial. Diferenciando um pouquinho certificação do processo de implantação, né? (Entrevistado 4, 2009).

E aí começou, como é que vamos fazer? Com o envolvimento de todos, você para liderar, você tem que convencer, você tem que ser uma pessoa convincente, praticar e convencer, não adianta só falar, você tem que praticar o que você diz, quando você envolveu todos num trabalho de visão, convocou todos a atingir essa visão, uma gestão participativa, então não era o sonho do Murilo, era de todos, gerou uma união muito grande na companhia, e todo mundo se sentia muito feliz com cada conquista da companhia, era uma festa, uma alegria, as pessoas adoravam trabalhar na companhia, sentiam-se parte das decisões, das conquistas, o sonho da companhia era o sonho de cada um (...) Quando se trata de uma certificação é um trabalho muito envolvente, você faz uma pré análise, o certificador vem, faz uma análise preliminar, identifica seus *gaps* em relação às exigências, você tem todo um trabalho de melhorar, de aprimorar, de corrigir, às vezes exige investimento, mudanças de práticas, treinamento de equipes, o certificador volta e vê se você está em conformidade ou não, (...) você irá ter revisões periódicas para ver se você não desviou das melhores práticas, você vai na busca de um aprimoramento constante, não só o certificador, mas você se impõe, você está melhorando, você quer melhorar ainda mais (...)

Você precisa mudar a cultura da empresa, não adianta certificar na FSC, ai me certifiquei, ai que bom, uma mudança dessa exige de uma mudança de cultura, de práticas da empresa, e mudanças de práticas precisa de mudança de cultura senão ela não é perene, se você muda a prática, vamos fazer desse jeito, mas não muda a essência a cultura, vai fazer desse jeito agora quando parar de controlar, não faz mais, tem todo um processo de treinamento, de conscientização, de envolvimento, então você tem que começar, para você ter uma empresa que não só siga as praticas, implemente as praticas, mas acredite nelas e a partir daí, siga essas praticas não por obrigação mas por crença, tem todo um trabalho de convencimento, de envolvimento, de conscientização, para que entre no DNA da companhia, porque entrando no DNA, a própria organização expõe qualquer tentativa de práticas inadequadas, (de danos ao meio ambiente, é preciso de muito tempo para destruir (uma cultura), esse trabalho não é um trabalho que o presidente na época resolveu montar um grupinho e vamos fazer isso, esse é um processo que veio desde a primeira certificação passando por todas elas, tudo envolvendo, qual é nossa missão, nossa visão, nossos valores, o que queremos ser lá na frente, qual nosso trajeto para isso - e isso com a empresa em altas dificuldades financeiras (Entrevistado 6, 2009).

Participação no dia-a-dia, antes a preocupação era só arrumar o caminhão para sair, agora não, vai passar do lado de uma casa,

temos que falar com morador, aí o morador fala que faz poeira, então coloca um pipa (...) na hora que a gente está fazendo o planejamento, onde vai plantar, para 7 anos, no imediato do ano, eu vou colher aqui, está do lado de uma área frágil ambientalmente, está do lado de uma comunidade, então vou colher, acaba fazendo parte do dia-a-dia (...) no passado não tinha muita essa preocupação (Entrevistado 2, 2009).

É exatamente assim, a gente vai começar a cortar aqui, tem alguma missa de domingo? E aí? Para florestal é muito mais fácil (...) um senhor, engenheiro, no começo eu sambava, como eu vou fazer essa pessoa sentar comigo na comunidade, hoje ele é meu melhor parceiro (...) indo comigo falar com o prefeito sobre o aterro sanitário, coisa que antes para ele nunca pensaria (Entrevistada 3, 2009).

E o custo disso? E a hora extra das pessoas porque as pessoas não vivem para certificação FSC, o cara que está lá no armazém logístico ele está pensando no processo dele, o nosso trabalho da área de certificação é tentar entrar, mergulhar no mundo dele pra que isso não se torne um peso a mais pra ele, isso tem que ser parte do dia-a-dia dele, e que ele entenda a necessidade disso, que veja que isso é pro cliente que isso vai melhorar vendas e o processo dele de utilização da FSC, esse é o trabalho que eu vejo como mais importante... não sei se eu respondi sua pergunta... acho que respondi boa parte... (Entrevistada 1, 2009).

Em janeiro de 2008, por meio de um projeto pioneiro no setor de papel e celulose, iniciamos estudos para ampliar a certificação FSC para as áreas do Programa de Fomento de Madeira. Nosso objetivo é o de tornar os parceiros cada vez mais alinhados aos nossos objetivos de criação de oportunidades de emprego e renda, modernização das relações de trabalho e ampliação do conhecimento decorrente da troca de experiências. Foram recomendados três produtores participantes do Programa de Fomento para certificação FSC, com área total de 5 mil hectares, sendo 3,5 mil hectares com plantio de eucalipto, o que representa 6% do volume de fomento da Unidade Mucuri (SUZANO, 2008, p. 50).

Com o objetivo de agregar valor aos negócios de nossos clientes, trabalhamos ainda para estender a certificação FSC às cadeias de custódia das gráficas que utilizam nossos papéis. Essa certificação permitirá que os produtos finais – livros, cadernos, agendas e revistas, entre outros – sejam comercializados com o selo do *Forest Stewardship Council*, que atesta que a fabricação seguiu todas as leis vigentes e foi realizada de forma ambientalmente correta, socialmente justa e economicamente viável. Sob nossa orientação, somada a treinamentos e incentivo financeiro, 22 gráficas conquistaram o selo em 2008 e 16 iniciaram o processo de certificação no período (SUZANO, 2008, p. 54).

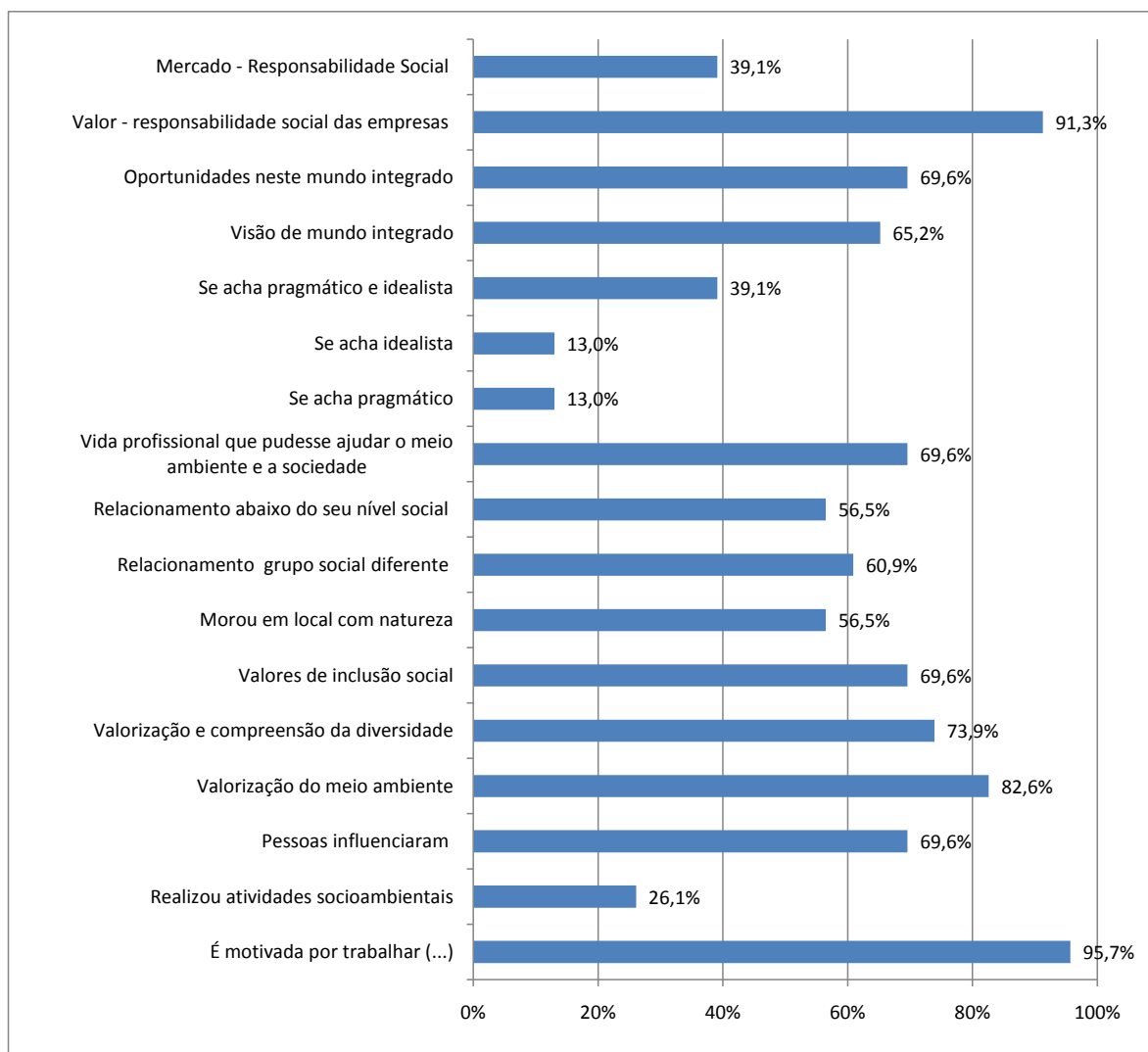
4.1 O estudo quantitativo

O estudo contou com as respostas de 23 organizações categorizadas por setor e tamanho da empresa. Em relação ao tamanho, obteve-se resposta de uma micro empresa, uma fazenda, nove empresas médias e doze grandes empresas. Em relação ao setor de atividade uma empresa produzia ervas, outra de fumo, outra ativos para cosméticos, entretanto, a maioria concentra-se no setor de florestal/madeireiro e papel e celulose. No setor florestal/madeireiro foram 15 empresas e 5 no setor de papel e celulose. Neste último, apenas uma das maiores empresas mencionadas acima que são certificadas não respondeu ao questionário, bem como a Suzano. Foram 4 grandes empresas e 1 média.

Os respondentes foram os contatos disponibilizados no bando de dados do FSC como sendo os responsáveis pelo selo, dentre eles, foram: 3 proprietários, 3 diretores, 3 gerentes, 6 coordenadores, 3 supervisores, 4 profissionais da área florestal ou de qualidade e um respondente não especificou sua função.

A primeira parte da análise demonstra os resultados gerais da pesquisa. Num segundo momento, foca-se as 21 médias e grandes empresas. Na terceira etapa, os dados serão apresentados de acordo com os setores de atividade. Por fim, analisa-se separadamente a micro empresa e a fazenda por conter características peculiares e específicas. A primeira encontra-se em um setor de atuação que o FSC não é comum e a segunda representa um dos fornecedores assessorados pela Suzano para a certificação.

Dos praticantes ou respondentes da pesquisa, um não especificou sua função; 3 eram proprietários; 3 diretores, 9 gerentes ou coordenadores, 3 supervisores e 4 profissionais especializados. Abaixo, evidencia-se a frequência das respostas acerca das características dos praticantes.



Nota-se que as características mais frequentes foram na seguinte ordem: motivação para trabalhar em uma área que gera impactos socioambientais, praticante tem como valor que a empresa tem que agir de forma socioambientalmente responsável,; valorização do meio ambiente; valorização e compreensão da diversidade.

Além do preenchimento das características, houve algumas inclusões de características pelos entrevistados. A questão da motivação pode ser vista na inclusão de uma resposta nesta categoria:

Digo, plantar árvores, reciclar, reutilizar, criar um negócio que gere empregos, que valorize a cultura, que resgate dignidade, construir sistema de saneamento, e por aí vai, mas algo concreto, isto dá resultado, dá exemplo, trás motivação para você e outros.

A valorização do meio ambiente, mas com um foco específico também foi mencionada: “Acredito que agregar valor à floresta é a estratégia mais eficiente de evitar sua substituição por outras formas de uso do solo”.

Duas inclusões relacionadas com a vida profissional dos entrevistados foram respondidas, focando não apenas a afirmação da pesquisa se o entrevistado buscou trabalhar nessa área, mas como a experiência e formação foram importantes para a atuação do profissional. “Experiência profissional anterior, no mesmo setor e nas mesmas atividades desenvolvidas atualmente, e que serviram como referência” e

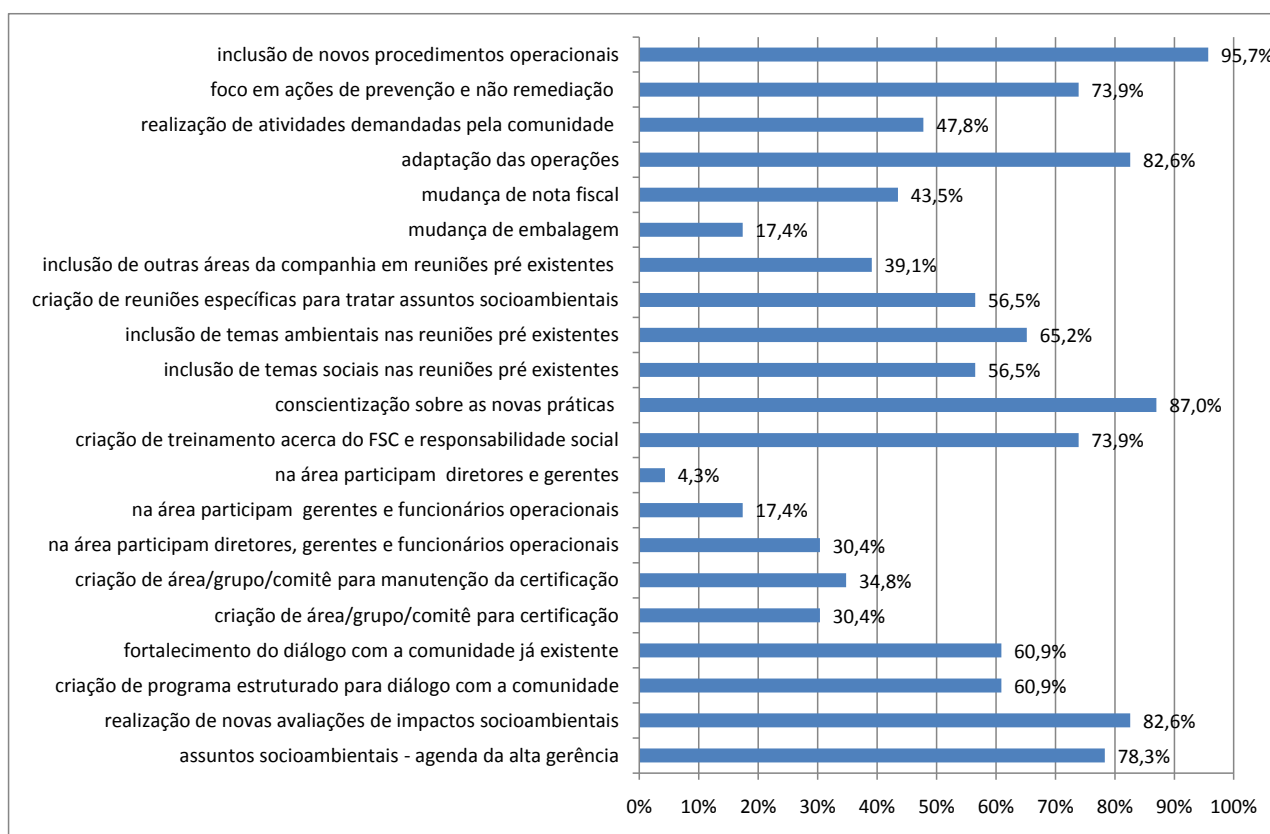
A minha formação profissional e o desenvolvimento dentro de uma empresa com valores de sustentabilidade influenciaram sobremaneira no meu atual posicionamento. Todos nós precisamos, de fato, fazer algo de concreto, muito além da discussão ou da comunicação para outros.

É interessante que a palavra “concreto” é utilizada nesta afirmação e na anterior sobre a motivação. É claro que esses participantes acreditam que é necessário não só um discurso sobre responsabilidade social, mas práticas que gerem resultados concretos acerca deste tema, demonstrando um pragmatismo que foi característica mencionada com pouca frequência.

Houve algumas respostas, nesta pergunta sobre praticante, mas que se referiam a práticas gerais ou definições sobre o FSC e serão discutidas posteriormente.

De maneira geral, verificou-se que a maioria das características aplicava-se aos entrevistados, com exceção das características de pragmatismo e idealismo, a realização de atividades socioambientais na infância e juventude e a adoção da responsabilidade social pela empresa por conta de pressão do mercado. Esta última mostra que os praticantes acreditam que as empresas têm que agir de modo socioambientalmente responsável, independente do mercado, facilitando o convencimento dos mesmos na realização das práticas necessárias para a certificação. Além disso, as características mais observadas neste estudo quantitativo também são essenciais para o convencimento e envolvimento do funcionário nas práticas da certificação. Ter valores de preservação ambiental e diversidade faz com que os praticantes sejam motivados e assim atuem felizes por estarem gerando benefícios socioambientais.

Quanto às práticas destacadas no levantamento, temos:



A inclusão de novos procedimentos, a conscientização sobre as novas práticas, a realização de novas avaliações de impactos socioambientais – prática externa, a adaptação das operações – prática externa, os assuntos socioambientais serem parte da agenda da alta gerência e criação de treinamento acerca do FSC foram as práticas mais mencionadas. Das práticas identificadas como de influência externa da Suzano, principalmente pela exigência do FSC, apenas a questão do diálogo com a comunidade não teve uma frequência alta. Contudo, quando é analisado se o respondente assinalou uma ou outra prática, 18 (78,3%) dos respondentes assinalaram que criaram um programa ou fortaleceram o diálogo com a comunidade. Ainda sobre o diálogo com a comunidade, um dos respondentes (de uma das maiores empresas de papel e celulose e que assinalou a prática de criação de programa e fortalecimento do diálogo com a comunidade) inclui uma afirmação sobre o assunto:

Como parte das adequações necessárias para a obtenção dos certificados, a empresa teve que fortalecer a área responsável pela

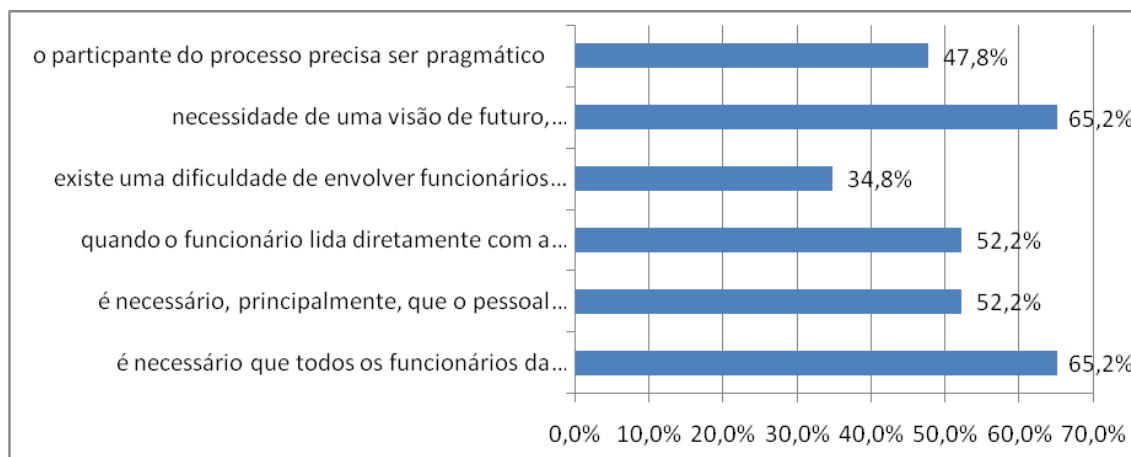
interface com as comunidades (ASCOM-R - Assessoria de Comunicação/Relações com a Comunidade) na forma da contratação de RP específico para o processo florestal, bem como de Assistentes Sociais.

Essa análise das práticas mais citadas corrobora as práticas classificadas como externas no estudo de caso.

A questão da conscientização é a única prática que não é exigência direta do FSC e que foi bastante citada pelos respondentes. Essa questão foi fortemente discutida pelos entrevistados da Suzano, nota-se a importância dos praticantes, ou seja, de conscientizá-los para que a certificação ocorra. Este tema também foi mencionado por um respondente dentro da questão aberta sobre práticas, o mesmo afirmou: “Os trabalhos de conscientização são fundamentais para que haja a manutenção do tripé da sustentabilidade.”

Outro respondente, também do setor de papel e celulose afirmou que uma prática necessária era ter “liberdade para opinar e defender interesses da comunidade ou do pensamento em conservação ambiental, dentro de procedimentos e padrões anteriormente estabelecidos”.

Quanto à conscientização, embora em relação às práticas os entrevistados deixaram claro como ela é importante, em um segundo momento, ao perguntar sobre o processo do FSC, 65,2% assinalaram que era necessário que todos os funcionários da empresa entendam sobre o assunto. Embora seja uma das respostas com maior frequência, está abaixo das frequências obtidas nas questões dos praticantes e práticas. A outra resposta mais frequente (também 65,2%) foi sobre a importância da visão do alto escalão (utilizando-se da agência projetiva).



GRANDES E MÉDIAS EMPRESAS

Pelas organizações que não se declararam grandes ou médias serem analisadas separadamente, a análise buscou verificar a diferença dos praticantes, práticas e processo entre empresas médias e grandes. Nesta análise, os dados das outras organizações foram excluídos.

TAMANHO EMPRESA	MÉDIA E GRANDE		MÉDIA		GRANDE	
PRÁTICAS	%	21	%	9	%	12
assuntos socioambientais - agenda da alta gerência	76,2%	16	66,7%	6	83%	10
realização de novas avaliações de impactos socioambientais	81,0%	17	66,7%	6	92%	11
criação de programa estruturado para diálogo com a comunidade	66,7%	14	55,6%	5	75%	9
fortalecimento do diálogo com a comunidade já existente	61,9%	13	66,7%	6	58%	7
criação de área/grupo/comitê para certificação	28,6%	6	44,4%	4	17%	2
criação de área/grupo/comitê para manutenção da certificação	33,3%	7	33,3%	3	33%	4
na área participam diretores, gerentes e funcionários operacionais	33,3%	7	44,4%	4	25%	3
na área participam gerentes e funcionários operacionais	14,3%	3	11,1%	1	17%	2
na área participam diretores e gerentes	4,8%	1	0,0%	0	8%	1
criação de treinamento acerca do FSC e responsabilidade social	71,4%	15	55,6%	5	83%	10
conscientização sobre as novas práticas	85,7%	18	66,7%	6	100%	12
inclusão de temas sociais nas reuniões pré existentes	52,4%	11	22,2%	2	75%	9
inclusão de temas ambientais nas reuniões pré existentes	66,7%	14	44,4%	4	83%	10
criação de reuniões específicas para tratar assuntos socioambientais	57,1%	12	44,4%	4	67%	8
inclusão de outras áreas da companhia em reuniões pré existentes	42,9%	9	44,4%	4	42%	5
adaptação das operações	81,0%	17	77,8%	7	83%	10
realização de atividades demandadas pela comunidade	52,4%	11	22,2%	2	75%	9
foco em ações de prevenção e não remediação	76,2%	16	66,7%	6	83%	10
inclusão de novos procedimentos operacionais	95,2%	20	88,9%	8	100%	12

Em relação às práticas, nota-se diferença da frequência de algumas práticas de acordo com o tamanho da empresa. Nesta análise, quando a frequência de cada uma das duas categorias (média ou grande) fosse maior ou menor em 10% do que a média, era assinalada como uma prática que diferenciava de acordo com o tamanho da empresa. As grandes empresas assinalaram mais vezes as práticas: realização de novas avaliações de impactos socioambientais, criação de treinamento acerca do FSC, conscientização sobre as novas práticas, inclusão de temas sociais e ambientais nas reuniões pré-existentes e realização de atividades demandadas pela comunidade. Já as médias empresas, a criação de comitê para a certificação foi mais frequente que nas grandes empresas.

Com base nos dados obtidos não é possível entender o porquê dessas diferenças acontecerem. Entretanto, seria interessante que novos estudos fossem feitos para analisar a real existência dessas diferenças.

TAMANHO EMPRESA	MÉDIA E GRANDE		MÉDIA		GRANDE	
PRATICANTES	%	21	%	9	%	12
É motivada por trabalhar (...)	95,2%	20	88,9%	8	100,0%	12
Realizou atividades socioambientais	28,6%	6	11,1%	1	41,7%	5
Pessoas influenciaram	71,4%	15	66,7%	6	75,0%	9
Valorização do meio ambiente	81,0%	17	66,7%	6	91,7%	11
Valorização e compreensão da diversidade	71,4%	15	55,6%	5	83,3%	10
Valores de inclusão social	66,7%	14	55,6%	5	75,0%	9
Morou em local com natureza	52,4%	11	33,3%	3	66,7%	8
Relacionamento grupo social diferente	57,1%	12	55,6%	5	58,3%	7
Relacionamento abaixo do seu nível social	52,4%	11	33,3%	3	66,7%	8
Vida profissional que pudesse ajudar o meio ambiente e a sociedade	66,7%	14	55,6%	5	75,0%	9
Se acha pragmático	14,3%	3	11,1%	1	16,7%	2
Se acha idealista	14,3%	3	11,1%	1	16,7%	2
Se acha pragmático e idealista	33,3%	7	33,3%	3	33,3%	4
Visão de mundo integrado	61,9%	13	33,3%	3	83,3%	10
Oportunidades neste mundo integrado	66,7%	14	55,6%	5	75,0%	9
Valor - responsabilidade social das empresas	90,5%	19	77,8%	7	100,0%	12
Mercado - Responsabilidade Social	38,1%	8	33,3%	3	41,7%	5

Quanto aos praticantes, nas grandes empresas, são mais frequentes os praticantes que realizaram atividades socioambientais na infância e juventude, que valorizam e compreendem a diversidade, moraram em local com natureza, tem relacionamento com grupo abaixo do seu nível social e possuem uma visão de mundo integrado. Dessas características, provavelmente as duas últimas podem ser parcialmente explicadas pelo tamanho da empresa. Em uma grande empresa com diversos níveis hierárquicos é mais provável o relacionamento de diversos grupos de classe social. Além disso, nas empresas maiores, por muitas vezes estarem mais conectadas com as novas tendências de gestão, a questão de mundo integrado é algo bem disseminado pelas escolas e meios de comunicação nesta área. Essas diferenças também precisam ser estudadas mais a fundo.

SETORIAL

Diferentemente da categorização de tamanho de empresa, a categorização do setor também incluiu a pergunta acerca do setor e da empresa.

Setor de atividade	Papel, Celulose, Floresta e Madeira		Papel e Celulose		Floresta e Madeira	
	%	20	%	5	%	15
SETOR						
A maioria das empresas possui projetos sociais ou ambientais	60%	12	80%	4	53%	8
A maioria das empresas divulgam suas ações de responsabilidade social em seus sites	25%	5	80%	4	7%	1
Na maioria das empresas, a responsabilidade social é parte da estratégia	35%	7	80%	4	20%	3
A maioria das empresas oferece produtos ou serviços sustentáveis	65%	13	100%	5	53%	8
EMPRESA						
A missão da empresa inclui o tema da responsabilidade social	45%	9	60%	3	40%	6
A visão da empresa inclui o tema da responsabilidade social	45%	9	60%	3	40%	6
A responsabilidade social é parte da estratégia da empresa	65%	13	100%	5	53%	8
A empresa possui uma visão de que todos os stakeholders são importantes	65%	13	100%	5	53%	8
A empresa acredita que os stockholders (acionistas) são importantes	10%	2	0%	0	13%	2
O mercado consumidor da empresa exige produtos sustentáveis	60%	12	80%	4	53%	8
A empresa possui grande parte de vendas no mercado externo	35%	7	60%	3	27%	4

Em relação ao ambiente das empresas no setor de papel e celulose, nota-se que a maioria (4) das empresas assinalou as 4 frases, uma delas assinalou apenas que a maioria das empresas oferece produtos e serviços sustentáveis; entretanto sugeriu outra frase “A maioria das empresas buscam soluções sustentáveis em seus processos florestais”. Outra empresa do setor indicou “Nas frases acima se aplica as grandes empresas do setor”. Conclui-se que neste setor há uma normatização pela responsabilidade socioambiental e pela certificação de produtos, principalmente em relação às maiores empresas, fato corroborado pelas empresas que possuem o certificado e pelos dados demonstrados na análise do estudo de caso acerca deste setor.

É nítida a diferença entre o setor de papel e celulose e o de madeira e floresta. Neste último, as práticas de responsabilidade social parecem não estarem tão institucionalizadas, deste modo, havendo pouca pressão para que as empresas se certifiquem. Em relação às próprias práticas das empresas certificadas, poucas utilizam das práticas de responsabilidade social. Na questão sobre os motivos da implementação do FSC, muitas empresas do setor afirmaram que os consumidores exigiam, ser uma nova forma de competir no mercado e pela sociedade exigir mais produtos sustentáveis. A pressão de ONGs, governo, etc não foi motivo muito citado ou principal. Talvez, essas sejam parte das empresas pioneiras do setor ou forneçam para empresas que exigem a certificação (como uma delas que é fornecedora da Suzano).

SETOR	Papel, Celulose, Floresta e Madeira		Papel e Celulose		Floresta e Madeira	
	%	20	%	5	%	15
PRÁTICAS						
assuntos socioambientais - agenda da alta gerência	80%	16	80%	4	80%	12
realização de novas avaliações de impactos socioambientais	85%	17	80%	4	87%	13
criação de programa estruturado para diálogo com a comunidade	65%	13	80%	4	60%	9
fortalecimento do diálogo com a comunidade já existente	65%	13	100%	5	53%	8
criação de área/grupo/comitê para certificação	30%	6	40%	2	27%	4
criação de área/grupo/comitê para manutenção da certificação	35%	7	60%	3	27%	4
na área participam diretores, gerentes e funcionários operacionais	35%	7	60%	3	27%	4
na área participam gerentes e funcionários operacionais	10%	2	0%	0	13%	2
na área participam diretores e gerentes	5%	1	0%	0	7%	1
criação de treinamento acerca do FSC e responsabilidade social	80%	16	100%	5	73%	11
conscientização sobre as novas práticas	90%	18	100%	5	87%	13
inclusão de temas sociais nas reuniões pré existentes	60%	12	80%	4	53%	8
inclusão de temas ambientais nas reuniões pré existentes	65%	13	100%	5	53%	8
criação de reuniões específicas para tratar assuntos socioambientais	60%	12	80%	4	53%	8
inclusão de outras áreas da companhia em reuniões pré existentes	45%	9	60%	3	40%	6
adaptação das operações	85%	17	80%	4	87%	13
realização de atividades demandadas pela comunidade	55%	11	80%	4	47%	7
foco em ações de prevenção e não remediação	80%	16	100%	5	73%	11
inclusão de novos procedimentos operacionais	100%	20	100%	5	100%	15

Em relação às práticas e o setor, a diferença ocorreu apenas no fortalecimento do diálogo com a comunidade e inclusão de outras áreas da companhia em reuniões pré-existentes. De modo geral, o setor não diferencia as práticas realizadas.

SETOR	Papel, Celulose, Floresta e Madeira		Papel e Celulose		Floresta e Madeira	
	%	20	%	5	%	15
PRATICANTES						
É motivada por trabalhar (...)	100%	20	100%	5	100%	15
Realizou atividades socioambientais	30%	6	20%	1	33%	5
Pessoas influenciaram	70%	14	100%	5	60%	9
Valorização do meio ambiente	80%	16	100%	5	73%	11
Valorização e compreensão da diversidade	75%	15	100%	5	67%	10
Valores de inclusão social	70%	14	80%	4	67%	10
Morou em local com natureza	55%	11	80%	4	47%	7
Relacionamento grupo social diferente	65%	13	60%	3	67%	10
Relacionamento abaixo do seu nível social	60%	12	80%	4	53%	8
Vida profissional que pudesse ajudar o meio ambiente e a sociedade	65%	13	100%	5	53%	8
Se acha pragmático	15%	3	20%	1	13%	2
Se acha idealista	15%	3	0%	0	20%	3
Se acha pragmático e idealista	35%	7	40%	2	33%	5
Visão de mundo integrado	60%	12	100%	5	47%	7
Oportunidades neste mundo integrado	70%	14	100%	5	60%	9
Valor - responsabilidade social das empresas	90%	18	100%	5	87%	13
Mercado - Responsabilidade Social	40%	8	40%	2	40%	6

Também em relação aos praticantes, poucas são as diferenças de acordo com o setor. No setor de papel e celulose, são mais frequentes os respondentes que tem ou tiveram pessoas que os influenciaram a atuar de

forma socioambientalmente responsável, que buscou ter uma vida profissional que pudesse ajudar o meio ambiente e a sociedade, que possui visão de mundo integrado e veem oportunidades nesse mundo.

As duas últimas características podem estar relacionadas ao tamanho, uma vez que a diferença por tamanho foi identificada para a característica de visão de mundo integrado e o setor de papel e celulose ter sua totalidade de grandes empresas, enquanto no setor de floresta e madeira apenas 46,7% são grandes empresas.

ERVATERIA

Essa é uma microempresa fundada em 1994 que realiza a colheita e industrialização da erva-mate (torrefação e moagem), em um setor que “são poucas empresas que possuem projetos sociais e ambientais, e oferecem produtos e serviços sustentáveis”. O selo FSC foi conquistado em 2003 e o motivo da certificação foi “Oferecer aos nossos consumidores um produto natural de qualidade e principalmente saudável”. A respondente é filha do proprietário e trabalho em toda a certificação e manutenção do selo. Praticamente quase todas as práticas foram identificadas. Além disso, a praticante se identificou com 14 das 17 características.

Pelas respostas da empresa, nota-se que é uma das pequenas empresas no país que o empreendedor acreditou em oferecer um produto que gere menos impactos negativos socioambientais e mais positivos; sem ser comum no seu mercado, sendo pioneiro na obtenção do selo certificação.

A FAZENDA ASSESSORADA PELA SUZANO

A fazenda, constituída em 1985, possui 100 h.a de eucalipto fomentado pela Suzano Papel e Celulose e recebeu o certificado FSC no ano de 2009. A fazenda foi convidada a participar da certificação e aceitaram por “concordamos com manejo sustentável”. Segundo o entrevistado, também proprietário da fazenda, “a mudança na fazenda foi pouca porque seguimos há muito tempo as normas sociais, econômicas, de meio ambiente e legais. A manutenção do certificado só depende de continuarmos seguindo os mesmos preceitos existentes há muito tempo na fazenda”.

Segundo o entrevistado, as práticas do processo são: assuntos socioambientais como parte da agenda da alta gerência da empresa; realização de novas avaliações de impactos socioambientais; criação de treinamento acerca das práticas para que o produto/serviço seja sustentável, conscientização sobre as novas práticas para que o produto/serviço seja sustentável, inclusão de temas sociais nas reuniões pré-existentes; adaptação das operações e inclusão de novos procedimentos operacionais.

Pela fazenda ter se certificado por iniciativa do programa da Suzano, não são tantas as práticas semelhantes ao estudo de caso. Entretanto, é importante lembrar que estamos falando de uma fazenda em que provavelmente não existe necessidade de criação de comitês, a relação com a comunidade já deve ser algo realizado diariamente. Um estudo mais aprofundado sobre as práticas da fazenda seria interessante para entender a relação entre as práticas e os praticantes da Suzano e da fazenda.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou entender a construção da certificação e manutenção do selo FSC por meio da teoria da estratégia como prática. Um estudo de caso foi realizado na Suzano Papel e Celulose S/A o qual embasou o questionário da fase quantitativa. A fase quantitativa contou com a resposta de 23 empresas certificadas pelo FSC.

Na primeira parte do referencial teórico delimitou-se a questão das teorias da prática e como elas buscam quebrar as dicotomias existentes entre determinismo/voluntarismo, estrutura/agência, *homo economicus* / *homo sociologicus*, materialismo/idealismo, realismo/nominalismo. A realidade social não possui estas dicotomias, mas sim fenômenos complexos em que concomitantemente existe o determinismo e o voluntarismo, a influência da estrutura e da agência, o *homo economicus* e o *sociologicus*.

Ficou claro neste trabalho que as teorias da prática representam a realidade social. As forças ambientais influenciaram fortemente a Suzano e outras empresas a se certificar, mas a agência para se certificar também foi identificada na ervateria do estudo quantitativo em que a empresa buscou o selo FSC mesmo que em seu setor não houvessem pressões para esse tipo de certificação. A dicotomia de *homo economicus* / *homo sociologicus*, ou mesmo de idealismo/realismo; também é superada quando conhecemos os praticantes aqui pesquisados.

A história da certificação e manutenção do FSC na Suzano mostra influências do ambiente, como o setor, o mercado consumidor e a normatização do próprio FSC bem como a agência da organização no ambiente, lançando uma inovação no mercado, um programa de ajuda aos fomentados e clientes para se certificarem com o FSC. Esse programa, provavelmente, irá reforçar a importância da certificação no setor de papel e celulose e setores correlatos; como por exemplo, o florestal que atualmente não possui tanta institucionalização da responsabilidade social e da exigência de certificação, pressionando mais empresas a se certificar e a assessorar seus fomentados e clientes a fazerem. A partir desta explicação, propõe-se o esquema abaixo.

Nele, nota-se o determinismo de mercado que exigia a certificação. A Suzano normatizando-se ao mercado mudou seu produto tornando o FSC, para

isso teve que adequar suas práticas organizacionais, incorporando práticas do mercado, criando novas ou adequando as existentes. A partir de então se realinhou ao mercado, ao fazê-lo, fortaleceu o determinismo do mesmo pela exigência da certificação. Além disso, a certificação gerou resultados para a empresa, mostrando a validade da prática e, mais uma vez, fortalecendo o determinismo, fazendo com que mais empresas se certifiquem, gerando mais impactos socioambientais positivos e minimizando os negativos. E mais, o voluntarismo da Suzano, em seu Programa de ajuda para fornecedores e clientes serem certificados, pode gerar uma nova normatização do mercado, fortalecendo ainda mais a prática de certificação do FSC.

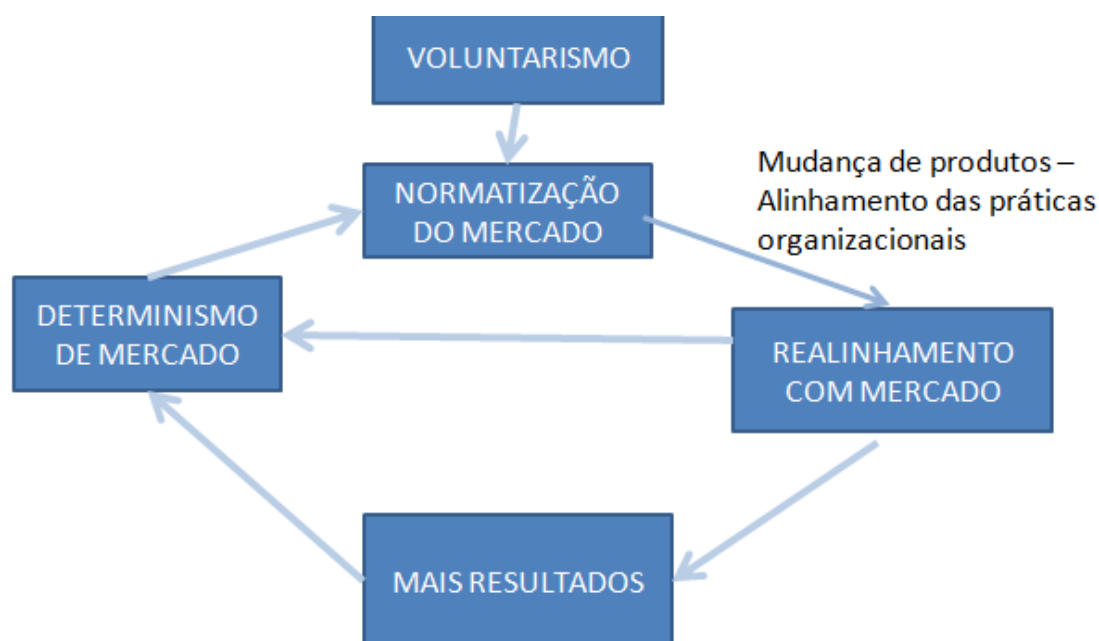


Figura 6: modelo proposto

Conclui-se também que a estratégia como prática é uma teoria coerente com a realidade social empresarial. Sua teoria é percebida nas falas dos entrevistados sem os mesmos nunca terem lido sobre o assunto. Fica claro a questão da coletividade da estratégia e do convencimento da comunidade (JARKABKOWSKI, 2005) para a realização da estratégia pela fala do presidente da época e de outros entrevistados.

Pode-se identificar que os estrategistas são atores não apenas do alto escalão da empresa e também atores externos. No caso estudado, conclui-se

que na certificação e manutenção do FSC todos os envolvidos são importantes, uma vez que as práticas são exercidas por pessoas nos diversos níveis hierárquicos. Os estrategistas são presidentes, diretores, gerentes, supervisores, operadores.

Além disso, as histórias dos praticantes possibilitaram que os mesmos tivessem diversas características que os próprios praticantes identificaram como essenciais e importantes para suas práticas acerca de certificação e manutenção. Esses praticantes possuem valores de preservação da natureza, inclusão social, diversidade; acreditam que é papel da empresa agir de forma socioambientalmente responsável, seja por motivos de mercado, seja por motivos de valor; possuem visão de mundo sistêmico, interdependente e interligado; acreditam que os resultados de uma organização dependem de todos os *stakeholders*; são pragmáticos, mas também idealistas; realizaram atividades na área socioambiental na infância e juventude; têm ou tiveram pessoas que os inspiraram acerca dos valores do desenvolvimento sustentável; são motivados por trabalhar nesta área; trilharam sua vida profissional para isso; moraram em local com contato com a natureza; relacionaram-se com grupo sociocultural diferente do seu e, quando em faixa etária abaixo dos 30 anos, aprenderam sobre o tema da sustentabilidade na escola ou faculdade.

Algumas dessas características são apontadas mais frequentemente, são elas: motivação para trabalhar em uma área que gera impactos socioambientais; praticante tem como valor que a empresa tem que agir de forma socioambientalmente responsável; valorização do meio ambiente, valorização e compreensão da diversidade. Há diferença de frequência das características dos praticantes em relação ao tamanho da empresa, mas não em relação ao setor (papel e celulose ou florestal e madeira) de atuação.

Os praticantes de alto escalão utilizam-se mais da agência projetiva, enquanto os outros níveis hierárquicos usam mais a agência prática-avaliativa.

Quanto à teoria da responsabilidade social e os praticantes, ficou evidente que a história, as características e os valores dos praticantes são variáveis importantes e similares no entendimento deste ator bem como fortalecem as práticas dos mesmos.

Diversas práticas foram identificadas na certificação e manutenção do selo do FSC. Das práticas de responsabilidade social encontradas na literatura,

todas foram identificadas na Suzano embora algumas não faziam parte do processo de certificação.

Das práticas encontradas, algumas eram exigidas pelo próprio FSC ou comum ao mercado: a inclusão de novos procedimentos, a realização de novas avaliações de impactos socioambientais, a adaptação das operações, os assuntos socioambientais serem parte da agenda da alta gerência e a criação de treinamento sobre o FSC.

Outras práticas foram identificadas que não necessariamente foram incorporadas pela Suzano do mercado, são elas: tomada de decisão pautada no *triple bottom line*; criação de comitê/área/grupo destinado à implementação do FSC; criação de comitê/área/grupo destinado manutenção das práticas socioambientais relacionadas ao selo; mudança na pauta de reuniões incluindo assuntos socioambientais; realização de reuniões com profissionais de diversas áreas; realização de ações demandadas pela comunidade; inclusão de novos procedimentos; conscientização acerca do FSC e de práticas socioambientais e ações pautadas na prevenção e não remediação. Destas práticas identificadas na Suzano, apenas a conscientização também foi fortemente citada pelas outras empresas pesquisadas no levantamento. Na pesquisa quantitativa, notou-se diferença da frequência das práticas dependendo do tamanho da empresa.

Em relação à responsabilidade social gerar resultados para as empresas, ao menos para as empresas do setor de papel e celulose; nota-se que a mudança de produtos e serviços pautados na responsabilidade social é exigência do mercado.

Quanto ao modelo de Perrini e Minoja (2008) de três fases, em que a primeira consiste que os valores do empreendedor/fundador são motivadores para a ação de responsabilidade social, na segunda ocorrem ações e discursos de sustentabilidade, mas não de forma estruturada e na terceira há a formalização da responsabilidade social pela emissão de relatórios, controle e certificados. No estudo de caso não foi necessário a primeira fase para que a Suzano percorresse os outros dois estágios. Além disso, a segunda e terceira fases que ocorrem nesta sequência, no caso da Suzano não ocorreram no estudo quantitativo. Com base dos dados quantitativos, não podemos afirmar que apenas após a empresa ter a responsabilidade social consolidada em sua

missão e visão, emitir relatórios de sustentabilidade que ela buscará o selo. Muitas das empresas que responderam a pesquisa possuem certificação e não deixam explícitos em sua missão e visão a busca pelo desenvolvimento sustentável.

Por fim, conclui-se que a incorporação das práticas e valores de responsabilidade social na cultura da empresa, ou a transformação da mesma em cultura organizacional, é essencial para que a certificação do FSC ocorra. Pensar, analisar, decidir e agir pensando no tripé da sustentabilidade precisa estar incorporado em todos os atores para que o desenvolvimento sustentável se perpetue na empresa.

Nesta pesquisa, em parte pelo seu caráter exploratório, muitos dados e informações foram levantadas e com isso muitas outras perguntas. Espera-se que mais pesquisas sejam realizadas para entender melhor como os praticantes que trabalham nessa área foram e são formados e a relação disto com as diversas práticas que recorrem no dia-a-dia. Também, um entendimento detalhado de cada uma das práticas aqui mencionadas. Entender as diferenças encontradas nas práticas e praticantes dependendo do setor, se elas efetivamente ocorrem e por que acontecem. Entender qual a relação do praticante em aceitar ou não uma cultura organizacional de responsabilidade social. Por fim, testar o modelo aqui proposto para verificar a sua ocorrência em outros contextos bem como para refiná-lo.

6 REFERÊNCIAS

AKATU. **Responsabilidade Social nas Empresas: Percepção do Consumidor Brasileiro**. Akatu: São Paulo, 2007.

BARBIERI, J.C.; CAJAZEIRA, J.E.R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BORGES, J.P.; MIRANDA, R.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. O discurso das fundações corporativas: caminhos de uma “nova” filantropia? **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n.4, p. 101-115, out./dez. 2007.

BOVESPA. **Bovespa**. Disponível em www.bovespa.com.br. Acessado em 02/12/2009.

BRACELPA. **Estatísticas da Bracelpa**- Associação Brasileira de Papel e Celulose. 2008. Disponível em WWW.bracelpa.org.br. Acessado em 05/12/2009.

BREUER, R. Microfinance as profitable good practice. In: HENNIGFELD, J.; POHL, M.; TOLHUST, N. (orgs.). **The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility**. Chicester: John Wiley & Sons, 2006.

BURRELL, G., MORGAN, G., **Sociological paradigms and Organisational Analysis**. Londres: Arena, 1994.

CAMPBELL, J. Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility. **American Behavioral Scientist**, v. 49, n. 7, p. 925-938, 2006.

CARLSON, Kim. **Green your work**. Canada: EarthSmart, 2009.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, v. 38, n.3, p. 268-295, set. 1999.

CEBDS – CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. www.cebds.org.br Acessado em 05/09/2008.

CIAMPA, Antônio da Costa. **A estória do severino e a história de severina.**: São Paulo: Brasiliense, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DERWALL, J.; GUENSTER, N.; BAUER, R.; KOEDIJK, K. The eco-efficiency premium puzzle. **Financial Analysts Journal**, v. 61, n.2, p.51-63, Mar./Abr. 2005.

DUARTE, J., BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

ELKINGTON, John. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century**. Oxford: Capstone, 1999.

EM FOCO, **Jornal interno Suzano Papel e Celulose**, ano 7, edição 58, dez 08 /jan 09.

EMIRBAYER, M.; MISCHÉ, A. What is agency? **The American Journal of Sociology**, v. 103, n. 4, p. 962-1023, 1998.

ETHOS – INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em www.ethos.org.br. Acessado em 05/09/2008.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F.F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n.1, p. 7-33, jan./fev. 2008.

FAIRTRADE. Disponível em www.fairtrade.net. Acessado em 05/05/2009.

FSC, Princípios e Critérios do Conselho de Manejo Florestal (FSC). Disponível em www.fsc.org.br. Acessado em 03/01/2010.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, **New York Times Magazine**, 13th September 1970

GARAY, A.B.B.S. Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações? **Revista de Administração da USP**, v.36, n.3, p. 6-14, jul./set. 2001.

GARAY, A.B.B.S. Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações? **Revista de Administração da USP**, v.36, n.3, p. 6-14, jul./set. 2001.

GEIGER, D.. Revisiting the concept of practice: toward an argumentative understanding of practicing. **Management Learning**, v. 40, n.2, p. 129-144, 2009.

GHERARDI, S.. Introduction: The critical power of the “practice lens”. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. Estudo de Caso Qualitativo. In: **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. Godoi, C.; Bandeira-de-Mello, R.; Silva, A. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R. Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 27-48, 2006.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HART, S. Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. In: **Harvard Business Review on Green Business Strategy**. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2007.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. Londres: SAGE, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n.1, 2007, p.5-27.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice: research, directions and resources**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

KLABIN, **Relatório de Sustentabilidade**: 2001.

KLABIN, **Relatório de Sustentabilidade**: 2003.

KLABIN, **Relatório de Sustentabilidade**: 2004.

KLABIN, **Relatório de Sustentabilidade**: 2005.

KLABIN. Disponível em www.klabin.com.br . Acessado em 10/12/2009.

MACHADO FILHO, C.A.P; ZYLBERSZTAJN, D. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. **Revista de Administração de São Paulo**, v.39, n.3, p 242-254, jul./ago./set. 2004.

MATIAS-PEREIRA, J. . **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 1ª. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007. v. 2000. 160 p.

MATTEN, D. Why do companies engage in corporate social responsibility? Background, reasons and basic concepts. In: HENNIGFELD, J.; POHL, M.; TOLHUST, N. (orgs.). **The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility**. Chicester: John Wiley & Sons, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTIEL, I. Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures. **Organization Environment**, v.21, n.3, p. 245- 269, Setembro/ 2008

NEUMAN, L. W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

OOSTERWIJK, J. The Body Shop: living the dream. In: HENNIGFELD, J.; POHL, M.; TOLHUST, N. (orgs.). **The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility**. Chicester: John Wiley & Sons, 2006.

ORLITZKY, M; SCHMIDT, F.L.; RYNES, S.L. Corporate social and financial performance: a meta-analysis. **Organization Studies**, v. 24, n.3, p.403-411, 2003.

ORTNER, S. Theory in Anthropology since the sixties. **Society for Comparative Study of Society and History**, v. 26, n.1, p. 126-166, jan.1984.

OUCHI, Carlos Hiroshi Côrtes. Práticas de Sustentabilidade Corporativa no Brasil: **Uma análise do setor de Papel e Celulose**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração).

PERRINI, F.; MINOJA, M.. Strategizing corporate social responsibility: evidence from an Italian medium-sized, family owned company. **Business Ethics: A European Review**, v. 17, n. 1, p. 47-63, Jan./2008.

PETERSON, D.K. The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. **Business & Society**, v.43, n.3, p. 296-319, Set. 2004.

PETERSON, R.T. Perceptions on Social Responsibility: the entrepreneurial vision. **Business & Society**, Set. 2007, online.

POHL, M. Corporate Culture and CSR – How they interrelate and consequences for successful implementation. In: HENNIGFELD, J.; POHL, M.; TOLHUST, N. (orgs.). **The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility**. Chicester: John Wiley & Sons, 2006.

POLIZELLI, D. L.; PETRONI, L. M.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão ambiental nas empresas líderes do setor de telecomunicações no Brasil. **Revista de Administração da USP**, v.40, n. 4, p.309-320, out./nov./dez. 2005.

PORTER, M.; KRAMER, M. The competitive advantage of corporate philanthropy, **Harvard Business Review**, v. 80, n.12, p.56-69, dez. 2002.

PORTER, M.; LINDE, C. Verde e Competitivo. In: PORTER, Michael. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. São Paulo: Elsevier, 1999.

POZZEBON, M. **Conducting and Evaluating Critical Interpretive Research: Examining Criteria as a Key Component in Building a Research Tradition**. In: Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice. London: Kluwer Academic Publishers, p. 275-292, 2004.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**. v. 5, n. 2, 2002.

RESE, Natália. Da prática ao resultado: **um estudo de casos do conteúdo estratégico sob a perspectiva da estratégia como prática em organizações de ensino de graduação em administração na cidade de Curitiba/PR**. Curitiba: UFPR, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração).

ROBERTS, J. The Manufacture of Corporate Social Reponsivity: Constructing Corporate Sensibility. **Organization**, v.10, n.2, p.249-265, 2003.

SANCHES, C. S. Gestão ambiental proativa. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.1, p. 76-87, jan./mar. 2000.

SCHARF, Regina. **Manual de Negócios Sustentáveis**. São Paulo: Amigos da Terra – Amazônia Brasileira; Fundação Getúlio Vargas, Centro de Estudos de Sustentabilidade: 2004.

SCHROEDER, J.; SCHROEDER, I. Responsabilidade Social Corporativa: limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v.3, n.1, 2004.

SHARMA, Sanjay. Managerial interpretations and Organizational Context as predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy. **Academy of Managment Journal**, v. 43, n.4, p. 681-697, Ago. 2000.

SOARES, G.M.P. Responsabilidade Social Corporativa: por uma boa causa!? **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v.3, n.2, art. 23, jul./dez. 2004.

STUBBS, W.; COCKLIN, C. Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. **Organization & Environment**, v. 21, n.2, Jun.2008.

SUHR, K.; SCHUMANN, A.. In: the driver’s seat: implementing sustainable management around the globe. In: **The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility**, ed. HENNIGFELD, J.; POHL, M.; TOLHURST, N. Inglaterra: Wiley, 2006.

TOMBI, W.C.; SALM, J.F.; MENEGASSO, M.E. Responsabilidade Social, voluntariado e comunidade: estratégias convergentes para um ambiente de co-

produção do bem público. **Organização e Sociedade**, v. 13, n. 37, p. 125-141, abr./jun. 2006.

VERDU, Fabiane Cortez; BULGACOV, Sergio. **Escolha estratégica: o papel do dirigente e as forças ambientais e estruturais**. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

VERWAAYEN, B. Translating corporate social responsibility policy into practice in BT. In: HENNIGFELD, J.; POHL, M.; TOLHUST, N. (orgs.). **The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility**. Chicester: John Wiley & Sons, 2006.

VISSER, W.; MATTEN, S.; POHL, M.; TOLHURST, N. **The A to Z of Corporate Social Responsibility: an ICCA Publication**. Inglaterra: John Wiley, 2007.

VOLPON, C.T.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.. Alinhamento estratégico da responsabilidade socioambiental corporativa em empresas que atuam em redes de relacionamento: resultados de pesquisa na Petrobras. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n.3 , p. 391-418, maio/jun 2007.

WADDOCK, Sandra. **The Difference Makers: how social and institutional entrepreneurs created the corporate responsibility movement**. Londres: Greenleaf Publishing, 2008.

WELLS, C. Rotulagem Ambiental In: JUNIOR, A.V.; DEMAJOROVIC, J (org). **Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2006.

WHETTEN, D.; RANDS, G.; GODFREY, P. What are the responsibilities of business to society. In **Handbook of Strategy and Management**, PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Londres: SAGE, 2002.

WHITTINGTON, R.; JARZABKOWSKI, P.; MAYER, M.; MONOUD, E.; NAHAPIET, J.; ROULEAU, L. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**. v. 12, n. 4, 2003.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. **The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion**. Paper for 2004, EGOS Colloquium, Slovenia.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

_____. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002(a).

_____. Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a field. In: Best Papers Proceedings – Academy of Management, Denver, 2002(b). [Disponível em: www.s-as-p.org.br]

_____. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, 2006.

_____. Strategy as practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, 2007.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO

Pesquisa quantitativa

Esta pesquisa tem como objetivo entender quais foram as práticas criadas ou mudadas, antes e após a criação de um produto ou serviço sustentável ou antes e após a transformação de um produto ou serviço em sustentável. Também pretende entender quem foram e são os praticantes neste processo.

Por produto ou serviço sustentável entende-se todo aquele que de alguma forma diminua seus impactos negativos ou aumente os impactos positivos no meio ambiente e/ou na sociedade.

É importante que este questionário seja respondido por uma pessoa que participou deste processo de criação ou transformação ou que tenha trabalhado na manutenção do produto sustentável.

A Pesquisa possui 14 questões e demora em torno de 10 a 15 minutos para ser respondida.

Nas perguntas, onde for citado "produto" queremos dizer "produto e/ou serviço".

Muito obrigada por sua contribuição.

1. Nome da Empresa

2. Fale qual seu cargo na organização e como participou ou participa do processo de criação/mudança/manutenção do produto sustentável.

3. Tamanho da empresa

4. Ano de fundação da empresa

5. Setor de atuação

6. Quais produtos ou serviços sustentáveis a empresa oferece? (Por produto/serviço sustentável entende-se todo aquele que de alguma forma diminua seus impactos negativos ou aumente os impactos positivos no meio ambiente e/ou na sociedade)

7. Data da criação do produto sustentável ou transformação do produto em sustentável

8. Possui certificação do produto ou serviço?

9. Escolha quais frases melhor representam o setor que a empresa atua
A maioria das empresas possui projetos sociais ou ambientais

A maioria das empresas divulgam suas ações de responsabilidade social em seus sites e outros meios

Na maioria das empresas, a responsabilidade social é parte da estratégia

A maioria das empresas oferece produtos ou serviços sustentáveis

Outra. Qual?

10. Assinale as frases que melhor representam a relação da sua empresa com a responsabilidade social (Você pode assinalar mais do que uma frase)

A missão da empresa inclui o tema da responsabilidade social

A visão da empresa inclui o tema da responsabilidade social

A responsabilidade social é parte da estratégia da empresa

A empresa possui uma visão de que todos os stakeholders (públicos interessados) são importantes para o seu sucesso e faz a sua gestão tentando atender ao interesse de todos eles

A empresa acredita que os stockholders (acionistas) são os principais e mais importantes stakeholder da organização e realiza sua gestão atendendo apenas ou em sua maioria a seus interesses

O mercado consumidor da empresa exige produtos sustentáveis

A empresa possui grande parte de vendas no mercado externo, principalmente para Europa e EUA

Outra qual?

11. Priorize os motivos que levaram a empresa a criar ou transformar os produtos em sustentáveis

Nova forma de competir no mercado

Consumidores exigiam este tipo de produto

Outras empresas do setor lançaram produtos sustentáveis semelhantes, então nos adequamos ao setor

Pressão de ONGs, comunidade do entorno ou governo

Adequação a nova realidade da sociedade que cada vez mais exige atuação das empresas e produtos sustentáveis

Imagem de marca

Outro. Qual?

12. Você, caso seja uma das pessoas envolvidas no processo de transformação/criação do produto sustentável e também pela manutenção deste produto/serviço em sustentável, pode afirmar que (Você pode assinalar mais do que uma frase)

É motivada por trabalhar, realizar atividades que melhoram a sociedade e o meio ambiente

Realizou atividades (tais como, em projetos sociais, pesquisas, etc) relacionadas a melhoria da sociedade e meio ambiente na infância e juventude

Em sua trajetória de vida teve pessoas (pais, professores, outros) que a influenciaram em tentar melhorar a sociedade e o meio ambiente

Possui valores de valorização do meio ambiente

Possui valores de valorização e compreensão da diversidade

Possui valores de inclusão social

Morou em local com contato com a natureza (sítio, fazendas, etc)

Teve algum relacionamento direto com pessoal de um grupo social diferente do seu, aprendendo a entender o próximo

Teve relacionamento direto com pessoas abaixo do seu nível social o que o fez buscar uma maior igualdade entre as pessoas

Buscou em sua vida profissional posições em que pudesse ajudar o meio ambiente e a sociedade

Se acha pragmático

Se acha idealista

Se acha pragmático e idealista

Tem uma visão de mundo integrado, interdependente, sistêmica

Enxerga oportunidades neste mundo integrado

Tem como valor que as empresas precisam agir de maneira socioambientalmente responsável

Acredita que as empresas devem agir socioambientalmente responsável por conta das exigências do mercado

Existe alguma outra característica ou fato que você acredita que fez com que você trabalhasse com essa mudança/criação/manutenção não citada acima? Explique.

13. No processo da transformação/criação do produto sustentável e da sua manutenção, você pode afirmar que (Você pode assinalar mais do que uma frase)

é necessário que todos os funcionários da empresa entendam sobre o assunto

é necessário, principalmente, que o pessoal operacional entenda sobre o assunto e aja de acordo com os procedimentos para que o produto se mantenha sustentável

quando o funcionário lida diretamente com a comunidade ele tende a incorporar melhor a necessidades das práticas e as próprias práticas relacionadas a comunidade que torna o produto sustentável

existe uma dificuldade de envolver funcionários que não estejam no processo de transformação/criação/manutenção na demanda socioambiental

necessidade de uma visão de futuro, principalmente de presidente e diretores, para transformação/criação/manutenção do produto sustentável

o participante do processo precisa ser pragmático, saber que o que realiza talvez não seja o ideal em termos de sustentabilidade mas é o possível dado a sociedade/ambiente em que vive/trabalha

14. Quais foram as práticas criadas por conta da criação/trans formação/manutenção do produto sustentável

assuntos socioambientais como parte da agenda da alta gerência da empresa

realização de novas avaliações de impactos socioambientais

criação de programa estruturado para diálogo com a comunidade

fortalecimento do diálogo com a comunidade já existente

certificação de produto/serviço

criação de área/grupo/comitê para criação e transformação do produto/serviço em sustentável

criação de área/grupo/comitê para manutenção do produto/serviço em sustentável

na área (grupo/comitê) criada participam diretores, gerentes e funcionários operacionais

na área (grupo/comitê) criada participam gerentes e funcionários operacionais

na área (grupo/comitê) criada participam diretores e gerentes

criação de treinamento acerca das práticas para que o produto/serviço seja sustentável

conscientização sobre as novas práticas para que o produto/serviço seja sustentável

inclusão de temas sociais nas reuniões pré existentes

inclusão de temas ambientais nas reuniões pré existentes

criação de reuniões específicas para tratar assuntos socioambientais

inclusão de outras áreas da companhia em reuniões pré existentes (por ex. as áreas de responsabilidade social, comunidade, institucional participam de reunião da área de produção)

mudança de embalagem

mudança de nota fiscal

adaptação das operações

realização de atividades demandadas pela comunidade no diálogo com as mesmas

foco em ações de prevenção e não remediação no que diz respeito as comunidades do entorno e o meio ambiente

inclusão de novos procedimentos operacionais

Caso você ache que outra prática foi criada por conta da criação/transformação/manutenção do produto/serviço em sustentável, explique abaixo

